Chapitre 16 Repérer les besoins en formation

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Repérer les besoins en formation | La formation de l’équipe commerciale ; le plan de formation ; les contraintes légales liées à la formation |

Missions

**Mission 1 Analyser des tableaux de bord managériaux**

1. Indiquez, à la suite de l’entretien avec Hélène, quelles méthodes sont utilisées par la banque pour évaluer les besoins en formation et à quel type de besoin vous risquez d’être confronté(e).

La banque utilise deux méthodes classiques :

* l’analyse des tableaux de bord et des écarts qui permet de dégager les performances ainsi que leurs axes d’amélioration ;
* l’accompagnement aux moyens d’entretien qui permet d’affiner la première analyse et de tenir compte des souhaits des salariés.

L’analyse des tableaux de bord sert le plus souvent de base au déroulement des entretiens.

Pour ce qui concerne le type de besoins :

* a priori le besoin de Nina est celui d’une formation initiale de quelqu’un qui n’a aucune expérience des produits ni des méthodes commerciales utilisées ;
* pour Alex, il s’agit d’une formation entrant dans le système de développement des compétences et liée à l’évolution professionnelle du salarié ;
* pour les deux autres conseillers, la mise à niveau par la formation digitale rentre dans la catégorie des formations d’adaptation du personnel à l’évolution des métiers.

2. Élaborez un tableau permettant d’établir un classement des collaborateurs en fonction de plusieurs critères de performance.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Points** | Rima | Alex | Nina | Paul | Rima | Alex | Nina | Paul |
|  | **Nombre de produits vendus** | | | | **Calcul du score** | | | |
| **Les cartes** | | | | | | | | | |
| Carte Visa | 2 | 70 | 84 | 22 | 16 | 140 | 168 | 44 | 32 |
| Carte Electron | 1 | 14 | 11 | 9 | 33 | 14 | 11 | 9 | 33 |
| Carte Affinity | 5 | 330 | 240 | 339 | 330 | 1 650 | 1 200 | 1 695 | 1 650 |
| **Les produits d’assurance** | | | | | | | | | |
| IARD auto | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| IARD habitat | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 6 | 8 | 8 |
| IARD horizon | 5 | 0 | 5 | 10 | 20 | 0 | 25 | 50 | 100 |
| **Les prêts** | | | | | | | | | |
| Prêt perso | 1 | 2 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 |
| Prêt habitat | 1 | 15 | 10 | 2 | 11 | 15 | 10 | 2 | 11 |
| Crédit permanent | 5 | 12 | 19 | 6 | 18 | 60 | 95 | 30 | 90 |
| **Total nombre de produits vendus** |  | 444 | 374 | 395 | 432 |  |  |  |  |
| **Total score** | 24 | **1** **883** | **1** **519** | **1** **841** | **1** **924** | **1** **883** | **1** **519** | **1** **841** | **1** **924** |
| **Nombre de jours travaillés** |  | 95 | 81 | 112 | 102 |  |  |  |  |

3. Commentez les résultats obtenus.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nombre de produits vendus** | Rima | Alex | Nina | Paul |
| Total nombre de produits vendus | 444 | 374 | 395 | 432 |
| Classement en fonction du nombre de produits vendus | **1** | **4** | **3** | **2** |
| Total nombre de points | 1 883 | 1 519 | 1 841 | 1 924 |
| Classement en fonction du total nombre de points | **2** | **4** | **3** | **1** |
| Nombre de jours travaillés | 95 | 81 | 112 | 102 |
| Classement en fonction du nombre de jours travaillés | **3** | **4** | **1** | **2** |
| Nombre ventes/jour | 4,67 | 4,62 | 3,53 | 4,24 |
| Classement en fonction du nombre ventes/jour | **1** | **2** | **4** | **3** |
| Nombre points/jour | 19,82 | 18,75 | 16,44 | 18,86 |
| Classement en fonction du nombre points/jour | **1** | **3** | **4** | **2** |
| Total score | **8** | **17** | **15** | **10** |
| **Rang** | **1** | **4** | **3** | **2** |

L’objectif annoncé est de classer les conseillers sur le critère du nombre de points par jour.

**Rima a les meilleures performances.**

Ce n’est pas elle qui comptabilise le plus de points sur la période, mais compte tenu du nombre de jours où elle a été présente, elle est la plus performante. Elle a vendu le plus de produits sur la période et est deuxième au niveau du nombre de points comptabilisés. Elle réalise le plus grand nombre de ventes par jour. Il s’agit donc d’une salariée efficace qui maîtrise les techniques de vente et qui a saisi l’importance de vendre certains produits en particulier.

**Paul est en deuxième position.**

Il a été le conseiller le plus présent en nombre de jours après Nina. Ainsi, il arrive premier au niveau du nombre de points mais seulement troisième au niveau du nombre de ventes par jour. Cela signifie qu’il se concentre sur la vente des produits qui rapportent le plus de points, peut-être au détriment des autres produits.

**Alex arrive troisième.**

Alex est celui qui présente les plus mauvais résultats des quatre collaborateurs au niveau du nombre de cartes et du nombre de points enregistrés. En revanche, il réalise de très bonnes performances sur la vente des prêts. Néanmoins, il faut préciser qu’Alex a été le moins présent en nombre de jours. Il a réalisé un bon niveau de vente par jour mais est seulement troisième en termes de points par jour.

**Nina est en dernière position.**

Sur les six derniers mois, Nina est troisième au niveau du nombre de produits vendus. Néanmoins, ces résultats doivent être nuancés si l’on considère qu’elle est celle qui a été la plus présente en nombre de jours. En effet, elle est dernière en termes de ventes par jour et en termes de points par jour. Sa technique de vente est certainement à améliorer ainsi que sa connaissance des produits.

4. Proposez des actions individualisées permettant d’améliorer les performances de chacun.

**Rima : délégation**

Étant donné les résultats très satisfaisants de cette conseillère, il convient de la féliciter. Il peut quand même être intéressant de la questionner sur ses absences et éventuellement d’enrichir son travail par des missions de délégation auprès de ses collègues (formation, conseil, encadrement, etc.) ce qui permettrait de la motiver sur son poste. Une évolution de carrière à terme sur des postes de conseillers patrimoniaux ou professionnels peut être envisagée, après une formation interne.

**Paul : recadrage**

Très présent, il enregistre des résultats tout à fait satisfaisants mais semble trop se concentrer sur la vente des produits « importants ». Il conviendrait donc lui rappeler de ne pas négliger les autres produits et de contribuer plus activement à leur commercialisation. Ce rappel peut se faire par courrier ou au cours d’un entretien. On peut également envisager de modifier le score attribué à chacun des produits pour réorienter son activité.

**Alex : formation**

Il conviendrait de lui proposer une formation sur les produits qu’il semble moins maîtriser afin qu’il les connaisse mieux et qu’il puisse leur appliquer ses techniques de vente qui font leurs preuves pour les autres produits.

**Nina : formation**

Il conviendrait de lui faire suivre une formation sur les produits et sur les techniques de vente.

**Mission 2 Organiser un entretien annuel d’évaluation**

5. Rédigez un mémo indiquant à Hélène et Félicie les obligations de l’entreprise en matière de formation et précisant la différence entre l’entretien d’évaluation et l’entretien professionnel.

**Mémo : Obligations de l’entreprise en matière de formation**

* Participation au financement de la formation

La banque doit cotiser à une taxe annuelle pour la participation à la formation professionnelle continue. Cela ne nous concerne pas directement puisque cette problématique dépend de la direction RH. Mais le versement de cette taxe nous permet de bénéficier d’un crédit de formation mobilisable à travers les OPCA.

* Plan de développement des compétences

Non obligatoire, ce plan de formation concerne l’ensemble des actions menées par la banque sur les salariés. Là encore, elle ne nous concerne pas puisque ce plan est géré par la RH, mais les formations que nous proposons pour les salariés de l’agence rentreront forcément à l’intérieur du plan. Ce plan comprend également des formations institutionnelles initiées par le siège, notamment pour l’adaptation de l’environnement.

* Entretien professionnel

Là encore, il s’agit d’un entretien à vocation RH. Il ne s’agit pas d’évaluer les performances des salariés mais d’élaborer et d’envisager avec eux leurs perspectives et les formations nécessaires pour pouvoir y accéder. Cela ne remplace pas l’entretien annuel d’évaluation, qui est centré sur l’évaluation et qui est de notre ressort. L’entretien professionnel n’apporte pas l’évaluation. En revanche, l’entretien d’évaluation peut aboutir à des suggestions de formation.

6. Pré-remplissez le haut de la nouvelle grille d’évaluation pour Nina.

|  |  |
| --- | --- |
| **Nom : Prénom : Nina** | **Date d’entretien :** Date du jour |
| **Service** : Agence Bourg-en-Bresse | **Date d’embauche** : N |
| **Fonction :** Conseillère particuliers | **Manager :** Félicie Césaire, adjointe |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Missions principales du poste** | | | | |
| Conseiller les clients, les fidéliser | | S’insérer dans l’agence, collaborer | | |
| Vendre les produits, développer la clientèle | | Créer une relation de qualité avec les clients | | |
| Remonter les informations, rendre compte | |  | | |
|  | |  | | |
| **Bilan de l’année écoulée** | | | | |
| **Rappel des objectifs fixés l’année précédente** | **Niveau de réalisation** | | **Note\*** | **Analyse / commentaire éventuel**  **(difficultés / causes rencontrées)** |
| 18 points par jour | 16,44 | | D |  |
|  |  | |  |  |
| *\*A = largement dépassé ; B = atteint ; C = partiellement atteint ; D = non atteint* | | | | |

7. Proposez une trame d’entretien d’évaluation pour Félicie (étapes, objectifs, contenu).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Étapes** | **Objectifs** | **Contenu** |
| Accueil | Mettre le collaborateur à l’aise et créer un contexte de confiance | Définir clairement les objectifs de l’entretien professionnel, la durée, les différentes étapes |
| Bilan des performances | Apprécier les performances du collaborateur  Fixer des objectifs pour l’an prochain | * Analyse des résultats et des écarts : votre évaluation sur l’activité du collaborateur, compétences développées et résultats atteints, bilan par rapport aux objectifs fixés l’année précédente, discussion sur les causes ou les difficultés rencontrées. * Présentation par le collaborateur des faits marquants de son activité sur l’année, des aspects positifs de son travail, des difficultés rencontrées, de ses propositions concernant son rôle et sa fonction. * Négocier en commun des objectifs acceptables à atteindre, les critères de réalisation et les moyens à mettre en œuvre. |
| Définir un plan d'action | Faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le poste occupé et le projet professionnel  Identifier les besoins de formation | * Évaluer la maîtrise du poste, en évaluant les compétences acquises et non. * Définir les axes prioritaires des actions à mener pour l’année à venir pour atteindre les compétences techniques et comportementales nécessaires à la tenue du poste (tutorat, formation interne ou externe, accompagnement managérial…). * Solliciter le collaborateur sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement. |
| Conclusion de l’entretien | Conclure | * Reformuler les points clés de l’entretien. * Remercier le collaborateur pour ce temps d’échange constructif. * Écrire la synthèse de l’entretien. * Permettre au salarié de commenter. * Faire signer. * Transmettre. |

8. Proposez à Félicie une liste de conseils en communication pour aborder l’entretien d’évaluation dans un esprit de management collaboratif.

* Toujours donner la parole en premier à votre collaborateur et l’écouter.
* Écouter avant de débattre afin de comprendre le sens et la raison de ce qui est dit.
* S’appuyer sur des faits et non sur des opinions.
* Exprimer les points forts avant les points d’amélioration.
* Évaluer les actions et non l’individu (« tu fais » et non « tu es »).
* Terminer l’échange sur une note positive et d’encouragement.

Entraînement

**Exercice 1**

> Déterminez les besoins en formation d’Adil.

* Bilan

|  |  |
| --- | --- |
| **Points forts** | **Points à améliorer** |
| * Respect des plannings * Bonne gestion du temps * Respect des objectifs * Bonne perception de l’approche client | * Manque d’autonomie et de hauteur (1 et 2) * Faible sensibilité à la démarque (3 et 6, peut-être 12) * Perception du risque insuffisante (13 et peut-être 12) |

* Besoin en formation
* Sensibilisation à la sécurité
* Sensibilisation à la démarque

Pour le manque d’autonomie, il est difficile d’organiser une formation. C’est un travail de management de tous les jours qu’il faut accomplir.

**Exercice 2**

1. Présentez les étapes et le contenu de vos entretiens d’évaluation.

Contrairement à l’entretien professionnel, l’entretien annuel d’évaluation n’est pas obligatoire. Il s’agit néanmoins d’un acte de management incontournable.

**Identification de l’entretien**

Salarié : nom, prénom, date d’embauche, service, fonction

**Bilan de l’année écoulée**

* Évaluer les objectifs de l’année passée, en s’appuyant sur le précédent entretien : sont-ils atteints ou non ? Si non, pourquoi ?
* S’appuyer sur des indicateurs et des faits concrets.
* Analyser l’impact (favorable ou défavorable) du contexte.
* Synthétiser les principales réussites et difficultés :
* points forts et axes d’amélioration possibles du collaborateur ;
* causes qui peuvent expliquer les difficultés rencontrées ;
* niveau de maîtrise ou de carence expliquant ces succès ou de ces difficultés.
* Fixer de nouveaux objectifs pour l’année suivante sur la base des réalisations de l’année :
* pour formaliser les résultats attendus afin de suivre leur réalisation ;
* ces objectifs doivent être « **S**.**M**.**A**.**R**.**T** » (**S**pécifiques, **M**esurables, **A**mbitieux, **R**éalistes et **T**emporellement limités).

**Évaluer les compétences et définir les actions d’adaptation au poste ou d’évolution**

* Évaluer la maîtrise du poste, en évaluant les compétences acquises et non acquises.
* Formaliser des actions à mettre en œuvre pour aider son collaborateur à consolider ou à acquérir de nouvelles compétences (transmission des savoirs et des compétences, tutorat, formation interne ou externe, accompagnement managérial…).

**Assurer le suivi de l’entretien**

* Compte rendu d’entretien (formalisant les points clés).
* Transmis à la hiérarchie.
* Transmis au salarié pour l’informer des décisions prises à la suite de son entretien.

2. Présentez les comportements professionnels susceptibles de faciliter le déroulement de vos entretiens d’évaluation.

* Toujours donner la parole en premier à votre collaborateur et l’écouter.
* Écouter avant de débattre afin de comprendre le sens et la raison de ce qui est dit.
* S’appuyer sur des faits et non sur des opinions.
* Exprimer les points forts avant les points d’amélioration.
* Évaluer les actions et non l’individu (« tu fais » et non « tu es »).
* Terminer l’échange sur une note positive et d’encouragement.

3. Préparez, pour chacun de ces 3 collaborateurs, des actions managériales personnalisées à leur proposer lors de l’entretien d’évaluation. Justifiez-les.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Samia** | **Jonathan** | **Marco** |
| **Actions à privilégier** | Délégation  (pilotage en autonomie d’un projet…) | Formation  (gestion du temps, formation technique, efficacité commerciale) | Soutien/encouragement  (entretien, accompagnement, reporting régulier…) |
| **Justifications** | Profil autonome  Compétente et motivée  Doit se préparer à des situations managériales plus variées et plus complexes en vue d’une mobilité prochaine. | Profil enthousiaste  Jeune collaborateur motivé mais doit monter en compétences  Doit gagner en expertise et en efficacité. | Profil distancié  Motivation vacillante et compétence plafonnée  Doit être suivi avec attention, félicité, valorisé, sollicité comme référent ou tuteur. |
| **Cohérence** | * Soutenir l’autonomie de mes collaborateurs compétents et motivés en les responsabilisant sur des projets opérationnels (délégation d’actions, pilotage de Podium, choix d’assortiment…). * Confier des situations capables de préparer mes collaborateurs à des prises de fonction sur des postes à plus haute responsabilité. | * Repérer les besoins en formation et donner les moyens, et le temps, à mes collaborateurs, de s’adapter à leur poste de travail. * Faire acquérir de nouvelles compétences en proposant les contenus (savoir, savoir être, savoir-faire), les durées (plan de formation, droit individuel, période de professionnalisation…) et les méthodes (présentiel, e-learning…) les plus efficaces. | Construire un esprit d’équipe en développant la confiance, le dialogue en me rendant disponible. |

**Exercice 3**

1. Repérez, pour chacun des membres de l’équipe commerciale, les éléments de la grille d’évaluation sur lesquels les entretiens individuels doivent être prioritairement orientés.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Collaborateur** | **Éléments de la grille d’évaluation** | **Justification** |
| Sandrine Taglioni | **Savoir être :**   * + - respect des consignes ;     - esprit d’équipe. | Éviter les retards qui perturbent l’organisation du rayon et qui peuvent obliger l’autre employé à réaliser ses missions à sa place. |
| **Savoir-faire :**  « Assure la tenue du rayon ». | L’ensemble de la compétence est à améliorer pour devenir son axe de progrès principal. |
| Fabio Montale | **Savoir être :**  Respect des consignes | Prendre le temps de réaliser les tâches correctement jusqu’à leur achèvement. |
| **Savoir :**  Contribue à la qualité de la relation client et plus particulièrement les règles d’accueil (SBAM).  **Savoir-faire :**  Renseigne les clients à leur demande et se rend disponible si nécessaire.  **Savoir être :**   * + - accueillant, souriant ;     - disponible, à l’écoute. | Une remise en question est indispensable après 6 ans passés dans le magasin et le rayon, sur la notion de service client, à tous les clients. |

2. Rédigez le guide d’entretien à utiliser lors de l’entrevue avec Sandrine Taglioni. Limitez à 10 le nombre de questions posées. Indiquez la formation que vous lui proposeriez.

1 Prise de contact avec l’employé

2 Bilan de l’année écoulée

L’atteinte des objectifs :

* « Que pensez-vous de vos résultats de cette année ? »
* « Quels sont les résultats de l’année en cours qui vous satisfont le plus ? »
* « Comment voyez-vous la tenue du rayon ? »

Les actions réussies et les résultats obtenus, les difficultés rencontrées :

* « Quelles sont les activités professionnelles que vous préférez ? Celles dans lesquelles vous réussissez ? »
* « Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées cette année dans votre activité quotidienne ? »
* « Que devriez-vous améliorer sur le plan des savoir-faire et des savoir être ? »
* « Comment justifiez-vous vos retards, récurrents sur cette dernière période ? »
* « J’ai observé que vous consacrez beaucoup de temps au passage des commandes, comment l’expliquez-vous ? »

3 Appréciation générale du manageur et synthèse des points à améliorer

« Qu’aimeriez-vous améliorer dans la façon dont vous travaillez ? »

4 Proposition de solutions : actions à mener

« Comment pourriez-vous faire pour améliorer cette situation ? »

5 Définir de nouveaux objectifs

* « Nous pourrions déterminer ensemble 3 objectifs à réaliser pour l’année à venir. Qu’en pensez-vous ? »
* « Je vous propose le plan d’action suivant pour atteindre vos objectifs… Qu’en pensez-vous ? »

6 Projet professionnel et projet de formation

* « Quelles sont vos aspirations professionnelles à moyen terme ? »
* « Quels sont vos souhaits en matière de formation ? »

**Proposition de formation**

Tenue du rayon