

ITB – 2^{ème} année d'études

Étudiant

L'animation opérationnelle de proximité

Le management de l'équipe

Les cas d'application : l'entretien d'animation individuel, l'entretien de recadrage, l'entretien d'évolution et de motivation, l'accueil d'un nouveau collaborateur

Livret d'études - V8

INTERNATIONAL

INT-02-161-16XXLE

© CENTRE DE FORMATION DE LA PROFESSION BANCAIRE

Ce support de formation constitue une œuvre de l'esprit protégée par les dispositions du Code de la propriété intellectuelle et dont les droits d'auteur sont la propriété exclusive du C.F.P.B. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des paragraphes 2^{ème} et 3^{ème} de l'article L. 122-5, d'une part, que *"les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective"* et, d'autre part, sous réserve du nom de l'auteur et de la source, que *"les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information"*, toute reproduction et/ou représentation intégrale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, non autorisée par le C.F.P.B. ou ses ayants droit est strictement interdite et sanctionnée au titre de la contrefaçon par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'ENTRETIEN D'ANIMATION INDIVIDUEL

(INT-02-161-01EDR)

Les objectifs pédagogiques

Comprendre les fondamentaux de la motivation individuelle et les traduire dans des entretiens formels avec ses collaborateurs, à votre initiative ou à l'initiative de ces derniers ;

Développer l'écoute active, la valorisation des réussites et la capitalisation sur les bonnes pratiques, la capacité à se remettre en cause.

1. Le travail à réaliser

45'

Sujet 1 :

Vous êtes le responsable de l'unité.

- **Comment répondez-vous à cette sollicitation muette ?**
- **Vous décidez de lui demander de venir un moment dans votre bureau :**
 - comment se passe l'entretien ?
 - comment vous saisissez-vous de cette opportunité pour animer ce collaborateur et relancer sa motivation ?

Sujet 2 :

Vous êtes le collaborateur.

- **Quelle attitude adoptez-vous après ce bon résultat ?**
- **Vous rencontrez votre responsable :**
 - quelles remarques et demandes lui faites-vous ?
 - qu'attendez-vous de lui ?

On s'appliquera dans cet exercice non seulement à donner des arguments mais aussi à rédiger également quelques phrases pouvant être dites au cours de l'entretien.

2. La situation et/ou le contexte

Vous dirigez une unité commerciale de 10 personnes depuis maintenant 3 ans. Votre équipe est globalement agréable, pas toujours à la hauteur des objectifs fixés mais de « bonne volonté ».

En cette fin d'année vous croulez sous les dossiers : clients stratégiques, dossiers de crédits à fort enjeu... Vous êtes d'ailleurs en train de préparer votre prochaine intervention au Comité de Direction pour présenter le Plan d'action commerciale (PAC) de l'année à venir et cherchez désespérément des arguments pour défendre des objectifs stables et des moyens complémentaires.

En levant les yeux de votre feuille, vous vous apercevez qu'un de vos collaborateurs vient de réussir une superbe opération avec un client difficile qui menaçait de quitter la banque et de fermer son compte ; il semblerait que le client vienne de repartir de son rendez-vous avec le sourire et en ayant conclu une toute nouvelle convention très avantageuse pour la banque.

Par la vitre de votre bureau, vous avez pu constater la satisfaction et la fébrilité de votre collaborateur, dont vous aviez, il faut bien le dire, commencé à désespérer : résultats insuffisants, un perpétuel air morose, peu de participation à l'esprit d'équipe... Vous êtes d'autant plus surpris de la situation.

Son regard se pose sur vous, interrogatif...

Les objectifs pédagogiques

- Gérer une situation conflictuelle d'urgence avec le mode de management adapté, en sachant présenter les faits, les sanctions éventuelles, et en fixant un plan de remise à niveau de la situation.
- Savoir prendre des décisions difficiles le cas échéant et les argumenter.
- Assurer le suivi de l'entretien et le respect des décisions.

1. Le travail à réaliser (en sous-groupes)

45'

Sujet 1 : Vous inquiétant de la situation présentée ci-dessous et avant qu'elle ne dérive, vous décidez de faire part de vos observations à votre collaborateur et de lui demander de se conformer à une attitude plus distante, bien que sympathique.

- Comment préparez vous l'entretien de recadrage ? Vous détaillerez votre démarche et vos supports à l'entretien (par exemple quelles informations utiles ?) ;
- Quels sont les cinq messages incontournables que vous devez faire passer lors de l'entretien en face à face et auxquels vous devez vous préparer ? Quels arguments inscrivez-vous sur votre feuille de préparation d'entretien ?

Sujet 2 : Votre collaborateur s'emporte et vous êtes pratiquement prêts à en venir aux mains. Quelle est la meilleure attitude en ce cas ? Pourquoi ? (Donnez des arguments).

À l'issue de la présentation par chacun des groupes des réponses à la situation, l'animateur prévoira une mise en situation d'entretien, à commenter avec les participants, en revenant sur les fondamentaux du recadrage (en termes d'éléments objectifs et de comportements).

2. La situation et/ou le contexte

Vous assurez la responsabilité d'une unité commerciale dans une zone urbaine à fort potentiel patrimonial. Votre clientèle est une clientèle dans l'ensemble haut de gamme, dont bon nombre de chefs d'entreprise, clientèle qui a des exigences fortes vis-à-vis de l'agence et des services rendus par chacun des collaborateurs. Les clients aiment à venir voir leurs chargés de clientèle dans l'agence, au demeurant fort bien aménagée.

Depuis quelques temps déjà il vous semble percevoir un début de connivence malencontreuse entre le meilleur de vos chargés de clientèle et une cliente elle-même chef d'entreprise. Gestes de sympathie au-delà de la simple relation client/conseiller, invitations mutuelles fréquentes pour le déjeuner, voire pour le dîner...

Vous observez chez votre collaborateur, d'habitude si méticuleux et rigoureux dans ses approches et dans ses comptes rendus d'entretien, un certain laisser-aller, aussi bien sur la forme que sur le fond. Ses décisions ne vous semblent plus aussi bien argumentées. Vous commencez à le croire « sous influence »...

L'ENTRETIEN D'ÉVOLUTION ET DE MOTIVATION

(INT-02-161-09EDR)

L'objectif pédagogique

Préparer et mener des entretiens annuels d'appréciation, dans un esprit de dialogue autour des objectifs qualitatifs et quantitatifs, mettant en valeur les points de force ou de progrès et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs convenus.

1. Le travail à réaliser

45'

Sujet 1 : Vous préparez le document d'entretien de Christine MATTHIEU et de Charles BERSAC. Vous prévoyez les grandes phases de déroulement d'entretien en inscrivant en regard les pièges à éviter.

Pour l'exercice vous utiliserez les éléments de contexte ci-dessous en n'excluant pas vos propres hypothèses (que vous citerez) quant à la situation.

Sujet 2 : Christine MATTHIEU a, de son côté, préparé le document d'entretien et se présente au rendez-vous avec ces éléments. Vos avis divergent sur l'appréciation de l'atteinte des objectifs et elle « veut » impérativement une prime de fin d'année, sous peine de demander sa mutation ou de démissionner. Quels arguments mettez-vous en valeur dans la négociation ? Sur quelle position resterez-vous en fin d'entretien ?

2. La situation et/ ou le contexte

À 34 ans, vous avez la responsabilité d'une unité commerciale - type agence bancaire – depuis près de 8 mois. En cette fin d'année, la DRH vous rappelle qu'il est temps de mener les entretiens annuels d'appréciation (appelés dans votre banque « entretiens d'évolution ») pour les collaborateurs de votre équipe (au nombre de trois). La DRH exige les entretiens formalisés pour le 15 décembre et vous a confirmé qu'aucune prime ou augmentation ne serait accordée sans ces documents.

Vous disposez du document type fourni par la Banque et vous vous préparez à tenir ces entretiens. Vous avez fixé une date et remis le dossier à vos collaborateurs, en leur demandant de préparer de leur côté ce moment important.

■ Christine MATTHIEU

Chargée de clientèle Professionnels expérimentée, dans l'agence depuis 3 ans.

Mme MATTHIEU est une commerciale active qui connaît bien la problématique de son marché et plus particulièrement le marché des professions libérales qu'elle affectionne. Son portefeuille s'est régulièrement étoffé cette année de nouveaux clients. L'objectif de croissance en nombre de comptes ouverts a été dépassé et votre collaboratrice ne cesse de vanter que ceci tient à sa démarche en matière de prospection : beaucoup de rendez-vous et de présence dans des réunions professionnelles, charisme, connaissance des produits et services. Cependant Christine MATTHIEU a beaucoup plus de mal sur le portefeuille existant, constitué en majorité de petits commerces et artisans : un taux d'équipement anormalement bas, un pourcentage de réclamation parmi les 10 plus forts de la banque (8 %). Son argument : « pas le temps, je prospecte ».

Par ailleurs elle peine à atteindre l'objectif fixé sur la double relation et n'apporte que peu de contacts à la cellule de gestion de patrimoine du Groupe, malgré l'existence d'une certaine richesse locale.

Christine a suivi des formations techniques de gestion patrimoniale (fondamentaux) en début d'année pour pouvoir aborder la double relation particulier-professionnel avec ses clients. Elle a également fait une demande de formation en langues dans le cadre de son DIF (Droit individuel à la formation) qui lui a été accordée par la DRH pour l'année à venir.

Sur le plan relationnel, vous la trouvez plutôt aigrie et parfois trop sûre d'elle-même. Vous avez du récemment recadrer son comportement avec le jeune chargé de clientèle Charles BERSAC.

Son dernier entretien date de plus de 3 ans alors que la collaboratrice était chargée de clientèle des particuliers. Il était plutôt encourageant et avait pu permettre le versement d'une augmentation de salaire et une évolution vers le marché des professionnels.

■ Charles BERSAC

Jeune chargé de clientèle Particuliers, dans l'agence depuis 6 mois.

Dynamique et curieux, Charles BERSAC a rejoint l'agence sur son premier emploi et a débuté sous votre responsabilité ; vous étiez arrivé depuis peu.

Il a hérité d'un portefeuille de clients à caractère « familial » dans l'ensemble. Il a reçu une formation interne sur les aspects techniques de vente et sur quelques produits essentiels.

Il avance doucement sur la réalisation de ses objectifs commerciaux et vous avez même noté une légère accélération du rythme.

Malheureusement, il y a quelques temps vous avez pu constater que certaines procédures essentielles - ouverture de compte, prêts - n'étaient pas respectées et vous lui en avez fait la remarque lors d'un entretien de cadrage dans votre bureau. Vous avez d'ailleurs pu ainsi découvrir qu'il s'agissait là d'un manque de formation auquel vous vous êtes promis de faire attention durant l'entretien d'évolution.

Charles BERSAC est un jeune homme agréable et sans problème avec ses collègues, toujours prêt à rendre service et constamment curieux.

L'année prochaine ses objectifs seront revus à la hausse car sa période d'intégration sera terminée.

**DOCUMENT DE PRÉPARATION DES ENTRETIENS
AVEC CHRISTINE MATTHIEU ET CHARLES BERSAC.**

Phases principales	Pièges à éviter	Observations
1- L'accueil		
2- Le bilan de la période écoulée ■ l'écoute du collaborateur ■ l'avis du manager ■ la formalisation de l'avis sur le document		
3- Objectifs de l'année à venir ■ les exigences du manager (qualité, quantité) ■ les commentaires du collaborateur		
4- La formation et le plan de progrès		
5- La conclusion		

DOCUMENT ENTRETIEN D'ÉVOLUTION (fiche préparatoire du manager)

NOM PRÉNOM MATTHIEU Christine	Service Agence
Ancienneté dans la Banque 7 ans	Ancienneté dans la fonction 3 ans
Missions principales ■ Chargé de clientèle des Professionnels ■ ■	Activités ■ Prise en charge des clients professionnels ■ Développement de l'équipement des clients ■ Développement du portefeuille par prospection
Date du dernier entretien : décembre A-3 Manager niveau + 1 :	Date de l'entretien : 8 décembre Manager niveau + 1 :
BILAN DE L'ACTIVITÉ DE L'ANNÉE ÉCOULÉE Objectifs fixés précédemment (rappel) <i>Équipement des artisans commerçants : 3 produits minimum par client en mettant l'accent sur la monétique.</i> <i>Développement de l'activité sur les professions libérales : 10 % du portefeuille client, taux d'équipement similaire à la moyenne banque.</i> Performances (aspects quantitatifs et aspects qualitatifs) À améliorer	
OBJECTIFS DE L'ANNÉE À VENIR Objectifs, modalités et échéances	
FORMATION Réalisé année en cours À prévoir année +1 À prévoir au-delà	
SYNTHÈSE DE L'APPRÉCIÉ	
SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATEUR (N+1)	
SYNTHÈSE DU RESPONSABLE N+2	
ZONE DRH	

À retourner à la DRH avant le 15 décembre.
Aucune demande de révision ne sera accordée sans la présence de ce document.

DOCUMENT ENTRETIEN D'ÉVOLUTION (fiche préparatoire du manager)

NOM PRÉNOM	BERSAC Charles	Service	Agence
Ancienneté dans la Banque	6 mois	Ancienneté dans la fonction	6 mois (1 ^{er} emploi)
Missions principales ■ Chargé de clientèle des particuliers ■ ■		Activités ■ ■ ■	
Date du dernier entretien : fin de période d'essai Manager niveau + 1 :		Date de l'entretien : 6 décembre Manager niveau + 1 :	
BILAN DE L'ACTIVITÉ DE L'ANNÉE ÉCOULÉE Objectifs fixés précédemment (rappel) Performances (aspects quantitatifs et aspects qualitatifs) À améliorer			
OBJECTIFS DE L'ANNÉE À VENIR Objectifs, modalités et échéances 			
FORMATION Réalisé année en cours À prévoir année +1 À prévoir au-delà			
SYNTHÈSE DE L'APPRÉCIÉ			
SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATEUR (N+1)			
SYNTHÈSE DU RESPONSABLE N+2			
ZONE DRH			

À retourner à la DRH avant le 15 décembre.
Aucune demande de révision ne sera accordée sans la présence de ce document.

DOCUMENT ENTRETIEN D'ÉVOLUTION (préparé par Ch. MATTHIEU)

NOM PRÉNOM MATTHIEU Christine	Service Agence
Ancienneté dans la Banque 7 ans	Ancienneté dans la fonction 3 ans
Missions principales ■ Chargé de clientèle des professionnels ■ ■	Activités ■ Prise en charge des clients professionnels ■ Développement de l'équipement des clients ■ Développement du portefeuille par prospection
Date du dernier entretien : décembre A-3 Manager niveau + 1 :	Date de l'entretien : 8 décembre Manager niveau + 1 :
BILAN DE L'ACTIVITÉ DE L'ANNÉE ÉCOULÉE Objectifs fixés précédemment (rappel) <i>Équipement des artisans commerçants : 3 produits minimum par client en mettant l'accent sur la monétique</i> <i>Développement de l'activité sur les professions libérales : 10% du portefeuille client, taux d'équipement similaire à la moyenne banque</i> Performances (aspects quantitatifs et aspects qualitatifs) À améliorer	
OBJECTIFS DE L'ANNÉE À VENIR Objectifs, modalités et échéances	
FORMATION Réalisé année en cours À prévoir année +1 À prévoir au-delà	
SYNTHÈSE DE L'APPRÉCIÉ	
SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATEUR (N+1)	
SYNTHÈSE DU RESPONSABLE N+2	
ZONE DRH	

À retourner à la DRH avant le 15 décembre.
Aucune demande de révision ne sera accordée sans la présence de ce document.

L'ACCUEIL D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR

(INT-02-161-07EDR)

L'objectif pédagogique

Préparer et mettre en œuvre l'accueil d'un nouveau collaborateur (nouvel entrant ou expérimenté).

L'exercice n° 1 : L'accueil d'un nouveau collaborateur sans expérience

1. Le travail à réaliser

20'

Ce travail s'appuie sur la situation et le contexte présentés en § 2.

Sujet 1 : Quelles grandes étapes allez-vous respecter ?

Sujet 2 : Vous préciserez pour chacune d'entre elles leur objectif, les moyens et ressources que vous choisirez pour les réaliser, les facteurs clés de réussite et les facteurs de risque en cas de défaut de réalisation.

Sujet 3 : Citez de bonnes pratiques.

2. La situation et/ou le contexte

Vous êtes le responsable du Département Communication et Stratégie de la banque et vous travaillez actuellement avec une équipe de 10 collaborateurs extrêmement performants et autonomes. La plupart d'entre eux ont de nombreuses années d'expérience dans le métier et votre management, plutôt participatif, convient à tous.

Malheureusement l'un d'entre eux, atteint par la limite d'âge, va quitter l'entreprise d'ici quelques semaines. Vous vous êtes donc occupé très en amont de son remplacement, en recrutant un jeune diplômé de grande école, brillant et ambitieux. Vous lui avez vanté, lors des entretiens d'embauche, la qualité de la communication interne de votre banque et de votre direction, les moyens dégagés pour une formation dispensée à tous, de manière efficace et ciblée, les progressions possibles de carrière.

Votre nouveau collaborateur rejoint l'équipe dans deux semaines et vous vous interrogez sur son intégration.

L'exercice n° 2 : L'accueil d'un nouveau collaborateur expérimenté

1. Le travail à réaliser

20'

Sujet : Réfléchissez à sept préoccupations spécifiques au cas d'intégration ci-dessous, devant donner lieu à des actions concrètes (que vous présenterez), en sus des éléments travaillés dans le premier exercice.

2. La situation et/ou le contexte

Au lieu d'accueillir un jeune collaborateur sans expérience (exercice n° 1), vous accueillez une personne expérimentée, ayant exercé dans un autre domaine que la banque pendant près de 25 ans, mais très qualifiée sur son métier. Elle va enfin vous apporter, sur un créneau très spécifique, la compétence que vous recherchez depuis longtemps.

Vous vous êtes longtemps heurté à certains membres de l'équipe se sentant remis en cause par cette option. Vous avez cependant, vous semble-t-il (!), réussi à les convaincre de la nécessité d'avoir dans l'équipe un profil aussi spécialisé ; vous n'avez d'ailleurs pas caché que cela impliquerait une légère réorganisation des missions de chacun.

TABLEAU À COMPLÉTER EN SÉMINAIRE

Préoccupation	Action
Le collaborateur n'a pas d'expérience de la banque.	
Il a une expertise certaine dans son domaine très spécifique.	
Il amène un nouveau pôle de compétence	
L'équipe est-elle vraiment convaincue du besoin de compétences?	
Comment faire pour que les personnes pouvant se sentir remises en cause, soient rassurées et accueillent le nouveau de manière positive ?	
Comment me positionner face à un expert qui sait alors que je ne sais pas ?	
Comment profiter de l'expérience hors banque du nouvel arrivant ?	