

CHAP 10 L'évaluation et la valorisation du potentiel de l'équipe commerciale

I. L'évaluation du potentiel de l'équipe

- A. Les enjeux de l'évaluation
- B. Les différentes techniques d'évaluation
- C. L'évaluation tout au long de l'année

II. La formation

- A. Les objectifs de la formation
- B. Les étapes de la formation

III. L'accompagnement collectif ou individuel ou tutorat ou coaching

- A. La technique du coaching ou tutorat
- B. Intérêts et limites du coaching

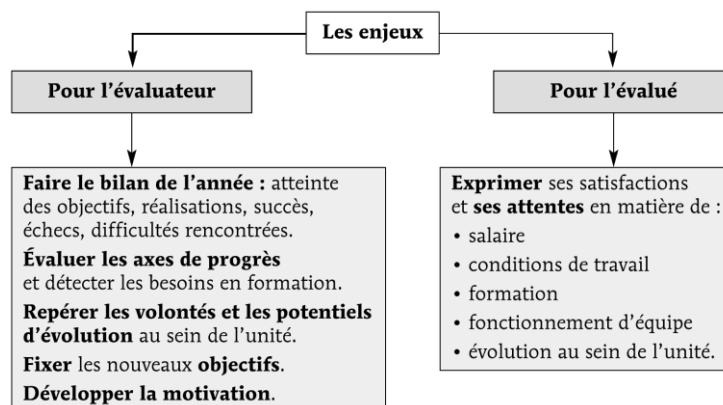
IV. Les techniques de stimulation

- A. Définition
- B. Les différentes formes d'opérations de stimulation

I. L'évaluation du potentiel de l'équipe

L'évaluation est un outil de motivation du manager. Elle repose sur l'organisation de rendez-vous souvent individuels.

A. Les enjeux de l'évaluation



B. Les différentes techniques d'évaluation

Les entretiens d'évaluation peuvent suivre différentes approches:

- évaluation individuelle : pyramidale
- évaluation panoramique : à 360°

1. L'entretien individuel d'évaluation ou évaluation pyramidale ou EAE (Entretien Annuel d'Evaluation)

→ [Fiche « EAE » p133 et vidéo « L'entretien Annuel d'Evaluation –Juritravail »](#)

C'est la pratique la plus fréquente dans les unités commerciales. Cet entretien doit être **annoncé à l'avance** et soigneusement **préparé par les deux participants**, le plus souvent à partir de la **trace écrite des entretiens précédents**. Cette trace peut prendre la forme d'un simple compte-rendu ou d'une grille ou matrice d'entretien plus élaborée qui structure la discussion.

Remplie chaque année, diffusée à la DRH et à la direction générale, cette grille est un outil précieux et durable.

Le manager doit montrer l'importance qu'il y accorde lui aussi en y consacrant le temps nécessaire (au moins 1 h / 1 h 30) et en conduisant l'entretien dans une atmosphère de confiance.

2. L'entretien panoramique ou évaluation à 360° → [Application n°3 p137](#)

L'entretien a été préparé en **collectant les avis de l'environnement de travail** (collaborateurs, collègues dans l'unité commerciale, collègues d'autres services, clients, fournisseurs...). Plus complexe que l'entretien individuel, cette méthode est très efficace et formatrice si elle est organisée dans un climat général de confiance (sinon, elle comporte des risques : délation, règlements de compte...).

L'entretien peut aussi être complété par des **visites ou des appels mystère**.

3. L'autoévaluation

Quel que soit le type d'évaluation, le collaborateur doit faire l'effort de s'autoévaluer afin de s'améliorer si besoin ou de se projeter dans son avenir professionnel.

C. L'évaluation tout au long de l'année

Il est fondamental de ne pas limiter l'évaluation au seul entretien individuel d'évaluation.

D'autres rendez-vous en tête-à-tête, **les briefings individuels**, **les réunions régulières** de l'équipe, la diffusion et l'analyse collective des résultats de l'unité commerciale alimenteront l'évaluation annuelle, qui sera la conclusion d'un processus.

Certaines entreprises complètent les évaluations individuelles par une **réunion d'évaluation d'équipe** permettant à chaque collaborateur de prendre conscience de l'impact de ses actions individuelles sur l'ensemble de l'unité commerciale. Cette réunion se déroule lors d'un séminaire extérieur et requiert de la part du manager une solide expérience d'animation de réunion.

II. La formation → Vidéo « L'entretien Professionnel »

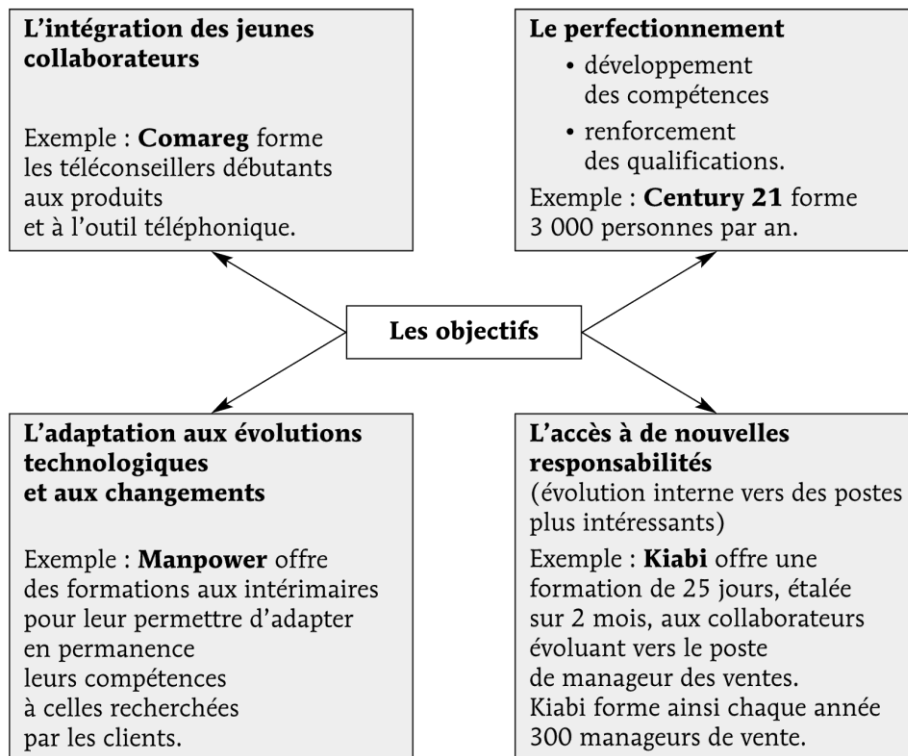
Tout salarié a le droit de se former pendant ou en dehors de son temps de travail. Différents cadres juridiques lui sont proposés : le plan de formation, le congé individuel de formation (CIF), la validation des acquis de l'expérience (VAE), les périodes de professionnalisation, le compte personnel de formation (CFP remplace le DIF depuis le 5 mars 2014).

La période de professionnalisation concerne principalement les salariés en poste depuis plus de 20 ans et dont la qualification n'est plus adaptée aux mutations technologiques.

Afin de mieux gérer les compétences, la loi a également institué **l'entretien professionnel** ou **de professionnalisation**, différent de l'EAE car l'entretien professionnel est d'une part obligatoire tous les 2 ans et ne porte que sur le bilan des compétences.

→ La formation est un outil de progrès et un outil de motivation des salariés.

A. Les objectifs de la formation



B. Les étapes de la formation

1. Les besoins en formation

→ L'évaluation par le manager

- au moment du recrutement
- lors d'un changement de fonction
- lors de l'entretien d'évaluation
- à l'occasion de dysfonctionnements : erreurs, oublis, réclamations, absentéisme
- en cas de performances médiocres

→ La demande des salariés

Les salariés peuvent aussi être à l'origine de la demande de formation, par intérêt, par goût ou par envie d'élargir leur éventail de compétences.

→ L'accompagnement d'un changement dans l'entreprise

Un manager peut souhaiter développer le potentiel d'un collaborateur et le former afin de l'aider à s'adapter à un changement dans l'entreprise.

→ Le plan de formation

La planification, la budgétisation et l'organisation des formations constituent le plan de formation.

2. La formation interne ou externe

La formation peut être assurée **dans l'entreprise ou à l'extérieur**.

La **formation interne** est dispensée soit dans les unités commerciales, par les managers eux-mêmes ou par des formateurs internes, soit dans des centres de formation interne.

La **formation externe** fait appel aux services de centres de formation spécialisés. Ces organismes sont très nombreux en France (environ 8 000).

3. Les types de formation

– la **formation collective** en salle est une formation traditionnelle dispensée sous forme de cours, de jeux, de travaux de groupe. Ce type de formation est l'occasion de se retrouver ensemble, de développer un sentiment d'appartenance à la société

– **l'e-learning** est un type de formation à distance plus récent, utilisant les CD-Rom, la solution intranet ou Internet. Il offre une réelle souplesse d'utilisation et permet d'offrir une formation en continu et adaptée aux besoins de chacun

– la **formation mixte** permet d'associer formation à distance et cours traditionnels en salle, l'un et l'autre étant complémentaires.

4. Le bilan de la formation

Compte tenu du coût que représente la formation pour l'employeur, il est important de mettre en place des **outils de suivi et de contrôle**.

Souvent, un questionnaire d'évaluation est remis à chaque participant à la fin de la session de formation.

D'autres outils tels que l'autoévaluation (QCM sur CD-Rom ou sur l'intranet) ou la mise en situation en présence du responsable peuvent être utilisés.

III. L'accompagnement collectif ou individuel ou *tutorat ou coaching*

A. La technique du coaching ou tutorat → Vidéo « Comment devenir manager coach ? »

Le *coaching* est un terme plutôt à la mode prenant son origine dans les pratiques du sport. Il peut être appliqué à l'équipe **pour fédérer ses membres** autour d'un projet, faire accepter un changement, améliorer son mode de fonctionnement ou encore résoudre une situation de conflit.

Le *coaching* peut aussi être **utilisé pour le collaborateur qui débute** dans ses fonctions ou qui rencontre des difficultés dans la réalisation de certaines tâches professionnelles.

B. Intérêts et limites du coaching

Le **manager améliore les résultats de son unité commerciale**, développe l'**esprit d'équipe**, rend ses collaborateurs **plus autonomes** et peut **déléguer davantage**.

L'ensemble de l'unité commerciale doit en comprendre le principe, les enjeux et ne pas avoir une attitude négative à l'égard des personnes coachées.

Si le coach est interne, il doit être **volontaire**.

Si le coach est externe, ce doit être un professionnel expérimenté, capable d'écouter. Il doit être ouvert et faire preuve de discrétion dans l'exercice de sa mission.

IV. Les techniques de stimulation [→ vidéo « Comment motiver ses collaborateurs ? »](#)

A. Définition

La **stimulation** est une composante de la motivation. Elle est utile seulement si les autres **facteurs de motivation** tels que le **système de rémunération, la formation, les conditions de travail et le style de management** sont satisfaisants.

→ La **stimulation** regroupe des **actions** qui ont pour objectifs **d'améliorer la performance à un instant t**, de **récompenser un effort supplémentaire à caractère exceptionnel** et ponctuel ou de fédérer les équipes.

B. Les différentes formes d'opérations de stimulation [→ Application n°9 p142](#)

1. Le concours de vente

C'est un ensemble de moyens mis en œuvre pour accroître la productivité de l'équipe commerciale. Le concours est basé sur les **performances ponctuelles** des vendeurs et doit être utilisé exceptionnellement.

2. Le challenge de stimulation

Le challenge est basé sur les **performances annuelles des vendeurs**. Il leur permet de bénéficier d'avantages particuliers.

La taille de l'entreprise, l'ampleur du challenge, le niveau de la récompense, le type d'opération (stimulation interne ou stimulation du réseau) déterminent le recours à une agence spécialisée ou non.

3. Les conventions ou grands rassemblements

Les **séminaires et conventions** sont adaptés pour transmettre des informations, expliquer les enjeux d'un projet, les prochains défis à relever, la nouvelle stratégie de l'enseigne.

Les **tables rondes** sont appropriées pour débattre, échanger les expériences réussies ou les difficultés, susciter les questions, faire émerger des idées et des propositions.