

# Repérer le potentiel des téléconseillers

# Table des matières

<b>I. Analyser les résultats</b>	<b>3</b>
<b>II. Exercice : Quiz</b>	<b>5</b>
<b>III. Identifier les écarts entre les niveaux de prestation attendu et réalisé</b>	<b>6</b>
<b>IV. Exercice : Quiz</b>	<b>7</b>
<b>V. Identifier les causes possibles des écarts</b>	<b>8</b>
<b>VI. Exercice : Quiz</b>	<b>9</b>
<b>VII. Essentiel</b>	<b>10</b>
<b>VIII. Auto-évaluation</b>	<b>10</b>
A. Exercice .....	10
B. Test .....	10
<b>Solutions des exercices</b>	<b>11</b>

## I. Analyser les résultats

### Contexte

Les talents et le potentiel des conseillers clients ont été détectés lors de l'entretien de recrutement grâce à une grille d'évaluation reprenant les principales compétences requises sur le poste. Cette grille servira de base pour les futures évaluations du conseiller client en poste.

Selon le modèle des Dreyfus (deux frères américains, l'un mathématicien et l'autre philosophe) établi vers 1980, il existe cinq niveaux d'acquisition des compétences et de repérage des potentiels : novice, débutant avancé, compétent, efficace et expert.

Ne pas respecter ces niveaux et leur hiérarchie pour y accéder peut conduire à la démotivation des collaborateurs et à leur échec, alors que prendre en compte chaque personne, là où elle en est, créera une spirale vertueuse qui bénéficiera à tous, aussi bien aux individus qu'à l'entreprise.

Lors des entretiens annuels, ces grilles ou d'autres seront alimentées tant par le manager que par le conseiller client afin d'évaluer objectivement le potentiel de chacun. Ce qui permettra ainsi de décider sa possible évolution au sein du centre de relation client.

Néanmoins, compléter des grilles ne sert à rien si elles ne sont pas exploitables par la suite.

Il convient donc pour un manager d'établir des KPI (« *Key Performance Indicator* ») qui soient SMART (anglais : « *Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound* », en français « *Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini* ») à savoir objectivement évaluables afin de :

- Les analyser,
- Pouvoir identifier les écarts entre le niveau de prestation attendu et le niveau de prestation réalisé,
- Et enfin, pouvoir identifier les causes possibles des écarts afin de mettre en place des mesures si nécessaire pour améliorer le niveau des conseillers clients.

### Fondamental

Pour connaître le potentiel d'un conseiller client, il est important de mesurer les critères suivants :

- Compétences,
- Résultats,
- Comportements.

Sur la base de ces critères évalués objectivement, alors le potentiel pourra être apprécié.

### Les évaluations à la disposition du manager

#### Évaluation des compétences

L'entretien portera sur le rapport compétences-emploi. Il permet d'évaluer l'évolution des compétences d'une année sur l'autre, ou le transfert des connaissances acquises en formation sur le poste de travail.

Les objectifs sont de définir des besoins de formation complémentaires et d'envisager les futures orientations professionnelles.

#### Évaluation des résultats

C'est le niveau d'atteinte effectif des objectifs qui ont été co-fixés (manager et collaborateur) lors d'un précédent entretien d'évaluation.

On utilisera des indicateurs en termes de :

- Pourcentage (par exemple, 90 % de l'objectif atteint),
- Niveau de réalisation (totalement atteint, partiellement atteint, non réalisé),
- Quantitatif (par exemple, le nombre de contrats signés),
- Financiers (par exemple, le chiffre d'affaires, les marges dégagées).

Cette évaluation est basée sur des objectifs clairement formulés, expliqués (SMART). Elle constitue donc l'évaluation la plus objective et la plus fiable de toutes, puisqu'elle s'appuie sur des faits, des relevés, des constats chiffrés, etc.

### Évaluation des comportements

La grille d'analyse des comportements devra être très précise et faire référence à des faits pour être exploitable.

Elle peut s'appuyer sur :

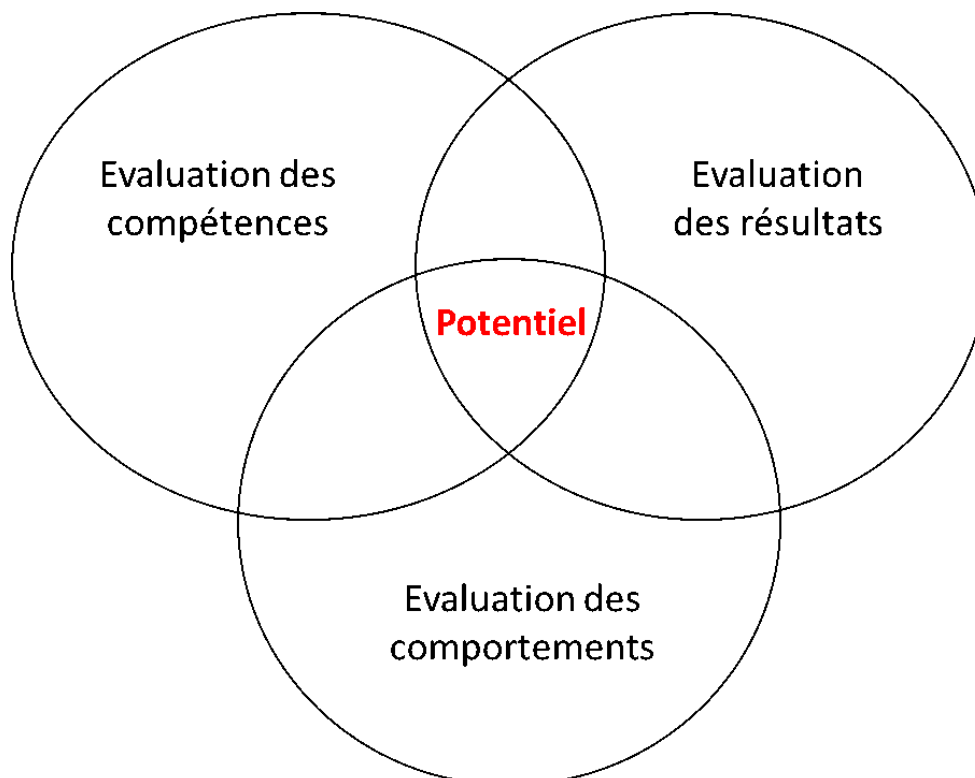
- Le respect des règles en vigueur dans l'entreprise (règlement intérieur – horaires, tenue vestimentaire, temps de pause, etc.),
- Le respect des exigences (qualité, délai, flexibilité, etc.),
- Les relations interpersonnelles (avec les clients, collègues, hiérarchie, subordonnés, etc.).

Dans l'évaluation des comportements, il est important de prendre en compte l'environnement de travail, les moyens fournis par l'entreprise au téléconseiller et le climat social. Ces paramètres conditionnent la réussite ou non d'un téléconseiller, qu'il soit très, peu ou pas du tout motivé ou impliqué.

### Évaluation du potentiel

Cette évaluation peut rapidement se transformer en pari pour la hiérarchie si elle n'est pas soutenue par des faits mesurés tels que les évaluations de compétences, de résultats et des comportements, par des mises en situation dans des contextes inhabituels et/ou un élargissement des responsabilités.

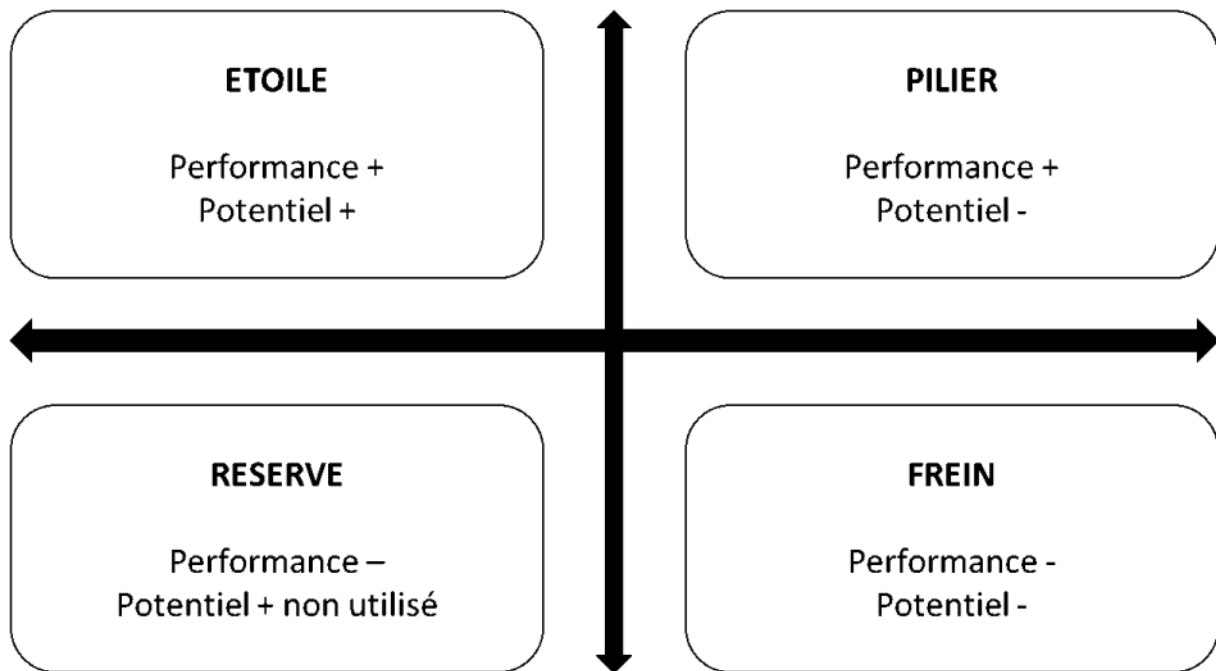
Le potentiel peut également être évalué au travers d'autres techniques comme le **360° feed-back**, qui consiste à interroger non seulement la hiérarchie mais également les collègues, clients, fournisseurs, afin d'avoir un retour sur la performance mais également sur des compétences transversales et la capacité d'adaptation d'un individu.



### L'identification des profils d'une équipe

Une fois les évaluations faites, le manager pourra procéder à l'identification des profils des membres de son équipe en les classant en 4 catégories :

- **Étoile** : la performance dépasse durablement les objectifs fixés, et un potentiel d'évolution est détecté,
- **Pilier** : la performance est supérieure à ce qui est attendu, et le potentiel n'est pas identifié,
- **Réserve** : la performance est inférieure à ce qui est attendu, et le potentiel n'est pas utilisé,
- **Frein** : la performance est inférieure à ce qui est attendu, et le potentiel n'est pas présent.



Dans le contexte actuel, les collaborateurs réclament de plus en plus d'individualisation dans les décisions prises par le management et les ressources humaines concernant leur gestion. Cette grille permet de passer d'une logique collective à une logique individualisée.

Ainsi, s'il est accompagné selon le schéma de développement des compétences préconisé par le modèle des Dreyfus, un collaborateur pourra se trouver dans les quatre catégories à un moment de son expérience professionnelle.

Cette grille est une photo à un instant T, et elle doit être régulièrement ajustée.

### Exercice : Quiz

[solution n°1 p.13]

#### Question 1

Selon le modèle des Dreyfus, un novice peut devenir un expert sans passer par les phases débutant avancé, compétent et efficace.

- Vrai
- Faux

#### Question 2

L'évaluation établie au moment du recrutement sert de base pour les futures évaluations.

- Oui
- Non

Question 3

Les évaluations doivent permettre de mesurer les résultats, les compétences mais également :

- Le comportement ;
- Les techniques commerciales ;
- La capacité à se créer des amis au travail.

Question 4

Le potentiel se détecte objectivement grâce aux évaluations des résultats, des compétences et du comportement.

- Vrai
- Faux

Question 5

Dans la catégorisation des profils, on pose une étiquette sur le collaborateur qui ne peut pas évoluer.

- Vrai
- Faux

### III. Identifier les écarts entre les niveaux de prestation attendu et réalisé

Afin de pouvoir identifier les écarts entre un niveau de prestation attendu et un niveau de prestation réalisé, le manager devra mettre en place un **barème d'évaluation**.

Ce barème doit être présenté et expliqué aux collaborateurs avant de fixer les objectifs, et également rappelé avant les entretiens, qu'ils soient annuels ou professionnels.

Il est intéressant de demander aux collaborateurs de s'auto-évaluer afin de savoir aussi comment ils perçoivent l'atteinte de leurs objectifs, et par la même occasion de leur permettre de réfléchir à ce qui peut être mis en place si cela se révèle nécessaire.

Selon qu'il s'agit de compétences ou de comportements, le barème pourra être échelonné comme suit :

- Non maîtrisé/inférieur aux attentes/domaine d'amélioration,
- Maîtrise en cours/partiellement réalisé/en progression,
- Totalement maîtrisé/pleinement réalisé/bon développement,
- Supérieur aux attentes/force,
- Non applicable.

Concernant les résultats chiffrés, le barème sera plutôt une échelle quantitative exprimée en pourcentage.

Quel que soit le mode de barème, pour pouvoir identifier s'il y a écart entre un niveau attendu et un niveau réalisé, il faut que l'objectif ait été fixé conjointement entre le collaborateur et le manager, lors d'un entretien précédent.

En effet, si le collaborateur ne connaît pas les objectifs sur lesquels il est évalué, il ne peut pas mettre en action ses savoirs, savoir-faire et savoir-être pour les atteindre.

Le manager prendra aussi en compte le contexte général lors de l'évaluation.

La gestion des écarts permettra au manager de valider si un collaborateur doit évoluer vers une autre fonction (dans le cas où le collaborateur coche un maximum de cases « *supérieur aux attentes* »), ou s'il doit bénéficier de formation pour progresser et atteindre le niveau supérieur qui était attendu.

**Exemple**
**EVALUATION ANNUELLE**

**Date de l'entretien**  
**Nom, Prénom**  
**Poste**

**Maitrise du poste**
*Description du poste*

Maitriser les produits et services.

Répondre à 200 appels par jour.

Compléter la base de données à l'issue de chaque appel.

Objectif fixé	Non maitrisé	Maitrise en cours	Totalement maitrisé	Supérieur aux attentes	Non applicable
Nombre d'appels gérés	40%	75%	100%	110%	
Objectif réalisé	Non maitrisé	Maitrise en cours	Totalement maitrisé	Supérieur aux attentes	Non applicable
% réel d'appels gérés					

**Compétences techniques**
*Technique de vente*

Objectif fixé	Non maitrisé	Maitrise en cours	Totalement maitrisé	Supérieur aux attentes	Non applicable
Objectif réalisé	Non maitrisé	Maitrise en cours	Totalement maitrisé	Supérieur aux attentes	Non applicable

*Outils numériques*

Objectif fixé	Non maitrisé	Maitrise en cours	Totalement maitrisé	Supérieur aux attentes	Non applicable
Objectif réalisé	Non maitrisé	Maitrise en cours	Totalement maitrisé	Supérieur aux attentes	Non applicable

Etc....

**Compétences comportementales**
*Sens du contact*

Objectif fixé	Domaine d'amélioration	En progression	Bon développement	Force	Non applicable
Objectif réalisé	Domaine d'amélioration	En progression	Bon développement	Force	Non applicable

*Sens du service*

Objectif fixé	Domaine d'amélioration	En progression	Bon développement	Force	Non applicable
Objectif réalisé	Domaine d'amélioration	En progression	Bon développement	Force	Non applicable

*Esprit d'équipe*

Objectif fixé	Domaine d'amélioration	En progression	Bon développement	Force	Non applicable
Objectif réalisé	Domaine d'amélioration	En progression	Bon développement	Force	Non applicable

Etc....

**Exercice : Quiz**

[solution n°2 p.14]

**Question 1**

Pour mesurer les écarts entre niveau attendu et niveau réalisé, le manager doit créer un barème.

- Vrai
- Faux

**Question 2**

Les objectifs sont-ils fixés conjointement entre le collaborateur et le manager ?

- Oui
- Non

Question 3

Le barème peut être qualitatif ou quantitatif selon qu'il s'agit de compétences ou de résultats.

- Oui
- Non

Question 4

Le collaborateur n'a pas le droit de s'auto-évaluer avant un entretien.

- Vrai
- Faux

Question 5

Est-il possible qu'un collaborateur dépasse les objectifs fixés ?

- Oui
- Non

Question 6

Si des écarts sont constatés entre niveau attendu et niveau réalisé, il ne se passe rien.

- Vrai
- Faux

## V. Identifier les causes possibles des écarts

Les entretiens d'évaluation sont l'occasion d'un échange privilégié entre le conseiller client et son manager.

Il est donc important que le collaborateur se prépare afin que l'échange soit sincère et constructif. L'autodiagnostic auquel il aura procédé préalablement permettra au manager de vérifier la façon dont le conseiller client se perçoit, et ainsi d'ajuster sa posture.

Si des écarts apparaissent entre le niveau attendu et le niveau réalisé des objectifs fixés, ce sera le moment pour le manager de questionner le collaborateur sur les raisons de leur non-atteinte et donc de trouver des solutions pour y remédier.

Deux catégories de causes peuvent se présenter :

- Des causes personnelles,
- Des causes professionnelles.

Le manager ne pourra pas agir sur les **causes personnelles**. Néanmoins, faire preuve d'empathie et d'assertivité vis-à-vis de son collaborateur pourra permettre à ce dernier de se sentir soutenu et compris, et ainsi de retrouver motivation et implication.

Parmi les **causes professionnelles**, lorsque les objectifs fixés ne sont pas atteints, deux origines peuvent être désignées :

Le collaborateur



- **Formation** : les actions de formation n'ont pas été suivies, ou les apprentissages n'ont pas été mis en application sur le poste de travail,
- **Manque de communication** avec le manager : il arrive que certains collaborateurs perçoivent la hiérarchie comme une autorité qu'ils craignent, et par conséquent, ils n'osent pas exprimer leurs difficultés,
- **Manque de motivation** : le collaborateur n'a pas de perspectives évolutives tant au niveau du salaire que de la carrière,
- **Manque d'honnêteté lors du recrutement** : il peut arriver que le candidat n'ait pas été honnête lors du recrutement, et n'ait finalement pas les qualités requises pour le poste.

Le management

- **Formation** : les actions de formation n'ont pas été engagées, ou ont été mal définies par manque de communication,
- **Manque de communication** avec le collaborateur : il arrive que certains managers ne soient pas à l'écoute de leur équipe, ce qui ne met pas les collaborateurs dans une dynamique positive,
- **Conditions de travail** : le centre de relation clients ne prend pas soin du cadre de travail de ses conseillers clients, qui ne sont donc pas dans un environnement favorable à l'engagement, à l'implication voire au dépassement de soi,
- **Erreur de recrutement** : il peut arriver que pour des raisons diverses et variées, le candidat retenu lors de l'embauche ne corresponde finalement pas au profil.

On peut retenir que la communication et la formation sont des causes présentes à la fois au niveau du collaborateur et du management. Or, ce sont des leviers essentiels pour améliorer la performance, et ainsi permettre de combler les écarts entre les niveaux attendus et les niveaux réalisés des objectifs fixés.

## Exercice : Quiz

[solution n°3 p.15]

### Question 1

Les entretiens d'évaluation sont-ils des espaces d'échanges privilégiés entre un conseiller client et son manager ?

- Oui
- Non

### Question 2

Le collaborateur peut exprimer les difficultés personnelles qu'il a rencontrées si cela peut expliquer un écart entre le niveau attendu et le niveau réalisé.

- Vrai
- Faux

### Question 3

Si les objectifs ne sont pas atteints, c'est uniquement de la faute du collaborateur.

- Vrai
- Faux

### Question 4

Un des leviers pour l'atteinte des objectifs est la formation.

- Vrai
- Faux

Question 5

Développer les compétences en communication interpersonnelle n'a pas d'intérêt.

- Oui
- Non

## VII. Essentiel

« Il faut du temps et une longue pratique pour arriver à un certain talent. » (John Locke, XVII<sup>e</sup> siècle)

Cette maxime illustre bien le modèle des Dreyfus, et évoque que pour devenir expert dans un domaine, il faut avancer pas à pas sans brûler les étapes, au risque d'enchaîner par la suite les échecs et ainsi de ne plus croire en son potentiel et en ses talents.

Le manager d'une équipe de conseillers clients a, dans le cadre de sa fonction, la mission de professionnaliser et faire monter en compétences chaque collaborateur.

Pour ce faire, il a à sa disposition des outils d'évaluation qui lui permettront de mesurer les résultats et les compétences de chacun sur la base d'objectifs SMART. Ses collaborateurs bénéficient également de ces outils, peuvent ainsi s'autodiagnostiquer et préparer leur entretien.

Lors de cet échange officiel, le manager et le collaborateur discutent de chaque objectif et de l'atteinte ou non de celui-ci. Si des écarts entre les niveaux attendu et réalisé sont constatés, alors il est nécessaire d'en comprendre les causes afin de mettre en place des actions adéquates.

Un constat se fait de plus en plus clair : les actions de formation permettent de faire monter en puissance les collaborateurs qui, ainsi, ont les moyens d'atteindre les objectifs fixés.

## VIII. Auto-évaluation

### A. Exercice

Thomas Bonconseil est manager d'une équipe de 15 conseillers clients. Les entretiens annuels approchent, et il doit évaluer chaque collaborateur.

Il a remarqué que Gisèle Dupont n'est plus enthousiaste, et il a l'impression qu'elle ne remplit pas correctement le CRM. Il a également remarqué que Marc Durand est agressif, et que cela nuit à l'ambiance dans l'équipe, qui le fuit.

#### Question 1

[solution n°4 p.16]

Thomas Bonconseil doit-il fonder l'entretien sur ses impressions ? Pourquoi ?

#### Question 2

[solution n°5 p.16]

Doit-il s'appuyer sur des KPI objectifs, et si oui lesquels ?

#### Question 3

[solution n°6 p.16]

Quelles solutions peut-il apporter, et pourquoi ?

### B. Test

Thomas Bonconseil est manager d'une équipe de 15 conseillers clients. Les entretiens annuels approchent, et il doit évaluer chaque collaborateur.

Il a remarqué que Gisèle Dupont n'est plus enthousiaste, et il a l'impression qu'elle ne remplit pas correctement le CRM. Il a également remarqué que Marc Durand est agressif, et que cela nuit à l'ambiance dans l'équipe, qui le fuit.

#### Exercice 1 : Quiz

[solution n°7 p.16]

Question 1

Le manager peut se fier à son intuition, mais il doit également s'appuyer sur des données objectives dans ses évaluations.

- Vrai
- Faux

Question 2

Si les raisons d'un écart sont d'ordre personnel, le manager doit-il trouver des solutions ?

- Oui
- Non

Question 3

Le dialogue entre le collaborateur et le manager permet de co-construire des actions pour remédier aux écarts.

- Vrai
- Faux

Question 4

Les formations sont des leviers pour remédier aux écarts entre les niveaux attendus et réaliser des objectifs fixés.

- Vrai
- Faux

Question 5

Un collaborateur qui n'atteint pas ses objectifs est définitivement catégorisé comme un frein pour l'entreprise.

- Oui
- Non

## Solutions des exercices




**Exercice p. 5 Solution n°1****Question 1**

Selon le modèle des Dreyfus, un novice peut devenir un expert sans passer par les phases débutant avancé, compétent et efficace.

Vrai

Faux


 Pour que le novice devienne expert, il doit passer par toutes les étapes, même rapidement, pour transformer l'expérience en réussites successives et non en échec à répétition, ce qui provoquerait une perte de confiance en lui.

**Question 2**

L'évaluation établie au moment du recrutement sert de base pour les futures évaluations.

Oui

Non

 Tout à fait. On ne peut constater objectivement une évolution que si on a un document de référence.


**Question 3**

Les évaluations doivent permettre de mesurer les résultats, les compétences mais également :

Le comportement ;

Les techniques commerciales ;

La capacité à se créer des amis au travail.


 Le comportement est aujourd'hui une compétence indispensable à développer.

**Question 4**

Le potentiel se détecte objectivement grâce aux évaluations des résultats, des compétences et du comportement.

Vrai

Faux


 Sans ces trois évaluations objectives, détecter un potentiel pourrait être subjectif et erroné.

**Question 5**

Dans la catégorisation des profils, on pose une étiquette sur le collaborateur qui ne peut pas évoluer.

Vrai


Faux

 Heureusement, non ! À chaque nouvelle prise de poste, on recommence l'itinéraire de novice à expert et de frein à étoile. Selon les individus et la complexité du poste, on peut rester plus ou moins longtemps à une étape.

**Exercice p. 7 Solution n°2**


**Question 1**

Pour mesurer les écarts entre niveau attendu et niveau réalisé, le manager doit créer un barème.

- Vrai
- Faux
-  Sans barème, l'évaluation ne pourrait pas être objective. Le barème doit être présenté et expliqué aux collaborateurs.


**Question 2**

Les objectifs sont-ils fixés conjointement entre le collaborateur et le manager ?

- Oui
- Non
-  Oui, sinon le collaborateur ne pourrait pas mettre en œuvre toutes ses compétences et capacités pour les atteindre.


**Question 3**

Le barème peut être qualitatif ou quantitatif selon qu'il s'agit de compétences ou de résultats.

- Oui
- Non
-  Les compétences sont très souvent évaluées par des qualificatifs progressifs, tandis que les résultats seront plus souvent évalués quantitativement (en pourcentage essentiellement).


**Question 4**

Le collaborateur n'a pas le droit de s'auto-évaluer avant un entretien.

- Vrai
- Faux
-  Bien sûr qu'il en a le droit. C'est même fortement recommandé afin que l'échange soit constructif et riche.


**Question 5**

Est-il possible qu'un collaborateur dépasse les objectifs fixés ?

- Oui
- Non
-  Tout à fait. Un collaborateur motivé, impliqué et accompagné peut dépasser les objectifs fixés.

**Question 6**

Si des écarts sont constatés entre niveau attendu et niveau réalisé, il ne se passe rien.


- Vrai
- Faux
-  Au contraire, la gestion des écarts permet de prendre des mesures pour remédier au manque de compétences.

### Exercice p. 9 Solution n°3

#### Question 1

---


Les entretiens d'évaluation sont-ils des espaces d'échanges privilégiés entre un conseiller client et son manager ?

- Oui
- Non
-  C'est le moment de parler ouvertement et sincèrement. Le but de cet entretien est de construire l'année à venir mais aussi l'après.

#### Question 2

---


Le collaborateur peut exprimer les difficultés personnelles qu'il a rencontrées si cela peut expliquer un écart entre le niveau attendu et le niveau réalisé.

- Vrai
- Faux
-  Oui. Même si le manager n'a pas de moyens d'action, écouter, montrer de l'empathie peut contribuer au mieux-être du collaborateur et donc favoriser son implication.

#### Question 3

---


Si les objectifs ne sont pas atteints, c'est uniquement de la faute du collaborateur.

- Vrai
- Faux
-  Non. Il se peut que le management n'ait pas mis en place les mesures adéquates pour l'aider à atteindre ses objectifs.

#### Question 4

---

Un des leviers pour l'atteinte des objectifs est la formation.

- Vrai
- Faux
-  Tout à fait. C'est un levier essentiel, car il permet aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, et participe à sa motivation.

#### Question 5

---

Développer les compétences en communication interpersonnelle n'a pas d'intérêt.

- Oui
- Non

Q Bien au contraire. La communication est une des clés pour remédier aux écarts entre les niveaux attendu et réalisé des objectifs.

**p. 10 Solution n°4**

Thomas Bonconseil fait confiance à son intuition. Néanmoins, il ne peut pas fonder l'entretien uniquement sur des impressions. Il doit pouvoir illustrer ses propos avec des faits qui ne sont pas discutables, et il doit apporter une preuve objective de ce qu'il avance pour amener Gisèle et Marc à apporter des explications claires.

Concernant Gisèle, Thomas Bonconseil s'appuiera sur :

- La base de données (CRM) qui répertorie le nombre d'appels, le nombre de décrochés, le problème du client, la solution apportée, le temps passé au téléphone et la satisfaction du client,
- Les évaluations précédentes pour mettre en avant l'écart entre le niveau attendu et le niveau réalisé,
- Les objectifs fixés avec Gisèle en début d'année,
- Les grilles d'évaluation pour les compétences techniques, comportementales et les résultats,
- L'auto-évaluation de Gisèle,
- La comparaison des résultats qui sera l'occasion d'amener Gisèle à s'exprimer sur les raisons de son manque d'enthousiasme et de professionnalisme.

**p. 10 Solution n°5**

Concernant Marc, Thomas Bonconseil s'appuiera sur :

- Une évaluation des compétences techniques et comportementales,
- Une analyse du CRM, qui sera tout de même effectué, car peut-être y a-t-il un souci caché même si, en apparence, les résultats ne semblent pas être à l'origine de l'agressivité et de l'isolement de Marc,
- Une évaluation 360° feed-back, engagé avec l'accord de Marc.

**p. 10 Solution n°6**

Thomas Bonconseil est un manager bienveillant qui a à cœur le bien-être de ses conseillers clients.

L'objectif des entretiens est l'occasion de construire avec Gisèle et Marc, dans la mesure de ses possibilités, un plan d'action pour remédier à la situation.

Ensemble, ils pourront décider de mettre en place les actions suivantes entre autres :

- Formations en soft skills (compétences comportementales),
- Formations techniques sur le CRM et les nouveaux outils numériques,
- Réunions d'équipe plus régulières,
- Organisation de moments conviviaux,
- Aménagement du temps de travail,
- Aménagement ergonomique du poste de travail,
- Changement de poste.

**Exercice p. 10 Solution n°7**



**Question 1**

---

Le manager peut se fier à son intuition, mais il doit également s'appuyer sur des données objectives dans ses évaluations.

- Vrai
- Faux
- Tout à fait. L'intuition est un moyen de détecter un éventuel souci qui pourra être confirmé ou infirmé par des évaluations objectives.

**Question 2**

---

Si les raisons d'un écart sont d'ordre personnel, le manager doit-il trouver des solutions ?

- Oui
- Non
- Il doit essentiellement faire preuve d'empathie et d'assertivité pour soutenir son collaborateur.

**Question 3**

---

Le dialogue entre le collaborateur et le manager permet de co-construire des actions pour remédier aux écarts.

- Vrai
- Faux
- Tout à fait. Cela permet par ailleurs au collaborateur de s'investir pleinement.

**Question 4**

---

Les formations sont des leviers pour remédier aux écarts entre les niveaux attendus et réaliser des objectifs fixés.

- Vrai
- Faux
- Absolument, car c'est souvent un manque de compétence qui empêche un collaborateur d'atteindre ses objectifs.

**Question 5**

---

Un collaborateur qui n'atteint pas ses objectifs est définitivement catégorisé comme un frein pour l'entreprise.

- Oui
- Non
- Heureusement, non ! La vie n'est pas un long fleuve tranquille, et il arrive des moments où un collaborateur peut être moins performant. Le dialogue et des actions permettront de passer le cap.