

Extrait – guide complet disponible sur abonnement**FR08.01.01 Accueil-erreur****DIALOGUES (extrait)**

(...) **RD** : ...euh Fabrice ?...

FL : ... oui ?...

RD : ... euh... comme c'était l'heure, je suis rentré...

FL : ...l'heure de ?... ah oui, ton entretien annuel... excuse-moi, j'étais sur un truc très important... assieds toi... bon, de toutes façons,

pas de surprises, tu sais à quoi t'attendre, hein... bouge pas... faut encore que je trouve ton dossier... voilà... bon, on règle ça dans la demi-heure ... alors, on commence par le bilan de l'année... je vais te dire ce que j'en pense, et puis on verra si on est d'accord...

(...)

QUESTIONS (extrait)

(...) 1.1 – Quel sentiment Fabrice donne-t-il à son collaborateur ?

1.2 – Quel sont les détails qui comptent pour bien accueillir ?

(...)

REPONSES (extrait)

(...) 1.1 – Quel sentiment Fabrice donne-t-il à son collaborateur ?

- Qu'il n'a rien préparé.

• Qu'il a envie de se débarrasser de l'entretien au plus vite.

- Qu'il s'agit d'une corvée pour lui. (...)

Extrait – guide complet disponible sur abonnement**FR08.01.02 Bilan-erreur****DIALOGUES (extrait)**

(...) **FL :** *oui, oui, je sais, il faut du temps... mais la fin de l'année, c'est toujours au 31 décembre... c'est là qu'on fait les comptes, pas de dérogation possible... et une vente rentrée le 2 janvier, c'est pour l'année suivante... ça, je te l'ai suffisamment dit cette année, une vente faite n'est plus à faire... et ton problème à toi, c'est que tu traînes toujours dans la phase d'approche... mais bon, ça, on en reparlera dans tes objectifs de cette année... alors... oui... bon, les clients dormants,*

ils y sont encore... qu'est-ce qui se passe ? c'est la belle au bois dormant ton secteur ou c'est la mouche tsé-tsé ?

RD *[bredouille un explication]*

FL : *...et puis pour la fidélisation, alors là, j'ai un vrai doute... je sais pas si tu es fait pour ça... définitivement, je crois que c'est pas ton truc...*

RD : *... comment ça ? Sur mes 6 premiers clients, j'ai augmenté mon chiffre d'affaire de ... (...)*

QUESTIONS (extrait)

(...) 2.11 Pourquoi cette affirmation est-elle dangereuse ?

2.12 En quoi Fabrice est-il déloyal ?
(...)

REPNSES (extrait)

(...) **2.12 En quoi Fabrice est-il déloyal ?**

- Il lance critique l'attitude de Romain, et reporte immédiatement la discussion de ce point à une étape ultérieure de l'entretien
- Romain n'a pas l'occasion de s'expliquer sur ce point, et nourrira probablement une

frustration, surtout si ce point n'est pas éclairci par la suite.

- En entretien d'évaluation, si le manager émet un avis sur son collaborateur, il doit aussi donner un droit de réponse immédiat.

(...)

Extrait – guide complet disponible sur abonnement**FR08.01.03 Attentes-erreur****DIALOGUES** (extrait)

(...)FL : ...Bien... j'ai préparé tes objectifs [montre une feuille], mais avant, dis-moi ce que tu attends de cette année...

RD :... euh... bon... alors, dans l'ordre ... on en a parlé plusieurs fois, j'aimerais passer grand compte...

FL : ...ah ça !...

RD : ... et j'aimerais petit à petit travailler davantage sur des comptes multiples ou des comptes à potentiel...

FL : ... moui...

RD : ... d'ailleurs, il y a une formation qui m'intéresserait, c'est « Négociation Grands Comptes »...

(...)

QUESTIONS (extrait)

(...) 3.30 Qu'est ce que cette phrase implique pour Romain ?

3.31 Quelle image Fabrice renvoie-t-il ?

(...)

REPONSES (extrait)**3.31 Quelle image Fabrice renvoie-t-il ?**

- L'image d'une opposition systématique à tous les projets de Romain.

- Même si le manager n'est pas d'accord avec les demandes de son collaborateur, sur la forme au moins, il se doit de les accueillir positivement. Dans un second temps, il pourra expliquer son point de vue et argumenter.

(...)

Extrait – guide complet disponible sur abonnement**FR08.01.04 Objectifs-erreur****DIALOGUES** (extrait)

(...) **FL** : ... ton portefeuille ? ... oui, bien sûr, tu gardes le même... ... tant que tu n'auras pas explosé commercialement, tu ne pourras pas évoluer, tu le sais... tiens, d'ailleurs, je demande à tous ceux de l'équipe qui veulent évoluer de montrer leur détermination et leur capacité à prendre de nouvelles responsabilités... tu comprends bien qu'il n'y a pas de place pour tout le monde, et

qu'on doit faire une sélection... c'est normal... il faut se bouger pour évoluer...

FL : regarde, moi, j'ai trimé pendant 8 ans avant de prendre le management de l'équipe... alors je vais te demander de faire une veille concurrence sur toutes les actions commerciales et promotionnelles sur la région... comme ça, tu seras en liaison avec toute l'équipe... ça te permettra de t'intégrer...

(...)

QUESTIONS (extrait)

(...) 4.37 Quelle est le degré d'écoute de Fabrice ? Quelles conséquences ?

4.38 Comment Fabrice justifie-t-il ses positions ? Quelles conséquences pour Fabrice ?

(...)

REPONSES (extrait)

4.37 Quelle est le degré d'écoute de Fabrice ? Quelles conséquences ?

Proche de zéro, à nouveau. Il reste sur ses objectifs personnels sans tenir compte des objectifs de son collaborateur (...)

Extrait – guide complet disponible sur abonnement**FR08.01.05 Conclusion-erreur****DIALOGUES (extrait)**

(...) *FL : ...bien... je crois qu'on a fait le tour... je reporte et je précise les objectifs de l'année dernière, je rajoute la veille concurrence... et pour ton évolution, eh bien c'est à toi de prouver... mais rassure-toi, je compte me*

dégager du temps pour te coacher cette année... on aura des rendez-vous réguliers... j'ai annulé celui du mois dernier parce que c'était la clôture... mais... attends voir... on prend rendez-vous dès cette... non, la semaine proch... non, bon, je te dis ça dans la semaine, parce que là, le séminaire approche, et je vais être charrette... (...)

QUESTIONS (extrait)

(...)5.42 Que pensez-vous de la conclusion de Fabrice ?

5.43 Comment Romain réagit-il ? Quels sont les signes qui en témoignent ? Comment réagir dans ce cas ?

(...)

REPONSES (extrait)**5.42 Que pensez-vous de la conclusion de Fabrice ?**

- Elle est unilatérale : il n'a pas donné la parole à Romain pour connaître son avis sur l'entretien et les décisions prises. En fin

d'entretien, il faut clairement poser une question ouverte sur le sujet. Comme par exemple : « qu'as-tu pensé de cet entretien ? »

(...)