

Pascaline MALASSINGNE

# CONDUIRE AVEC SUCCÈS UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION

*Nouvelle présentation*

*Edition d'Organisation © 2004*  
*ISBN : 2-7081-3027-7*

**Éditions**  

---

**d'Organisation**

# Le manager ou le DRH mène une analyse préalable

**Le traitement des données avant l'entretien est aussi important que le moment de l'entrevue proprement dite. Le manager ou le DRH recherche quels sont les écarts entre les objectifs fixés et les résultats effectifs. C'est au terme de cette analyse que le manager peut définir un axe de progrès pour le futur.**

## Le manager ou le DRH mène une analyse de la performance du salarié fondée sur des faits



Le salarié a produit des efforts pour atteindre les objectifs fixés. Ce résultat vaut la peine d'être mesuré, formalisé pour être ensuite mis en adéquation avec les compétences exigées de l'emploi.



Les résultats de chaque apprécié feront l'objet d'une analyse. Le temps consacré à faire ce point évite les dérives lors du déroulement de cet entretien – qui n'a jamais subi ces monologues qui n'en finissent pas et basculent vers on ne sait quel horizon ? Heureusement Managers, vous compilez les sources formelles, ne serait-ce que pour éviter ce genre d'erreur :

« – Alors, M. Yapamieu tout s'est bien passé cette année ? Comme l'année précédente d'ailleurs.

– Désolé, M. Leboce, mais vous savez bien que j'ai été absent avec ma maladie... Vous savez bien. »

Rappelons la source des informations formelles :

- Le document du précédent entretien
- Les historiques de formation
- L'actualisation de l'emploi tenu
- Le catalogue des formations
- Les filières professionnelles
- La mobilité possible
- Les classifications ou les référentiels de compétences
- Les axes de développement spécifiques à l'entreprise.
- Ce peut être aussi les aptitudes psychomotrices définies par la médecine du travail.

Fort de ces informations, vous recherchez l'écart entre les résultats attendus et les résultats effectifs, puis vous dégagéz les causes *connues* des dysfonctionnements mais aussi celles des *réussites* de l'apprécié.



La mise en évidence des raisons qui ont conditionné la réussite d'un objectif est souvent omise. « Les résultats sont bons, donc tout va bien ». La curiosité doit guider la préparation d'un entretien. Certes, le manager dispose de 80 % des informations, mais faut-il encore les formuler « noir sur blanc », disposer de chiffres, d'observations, de constats, d'événements qui seront les témoins de l'exactitude de ces informations.

- Finalement, est-ce que vous, managers, ne fondez vos évaluations que sur des résultats?
- Est-ce que vous connaissez les résultats positifs de salariés qui pourraient être partagés par l'équipe toute entière?

## La préparation de l'entretien d'évaluation

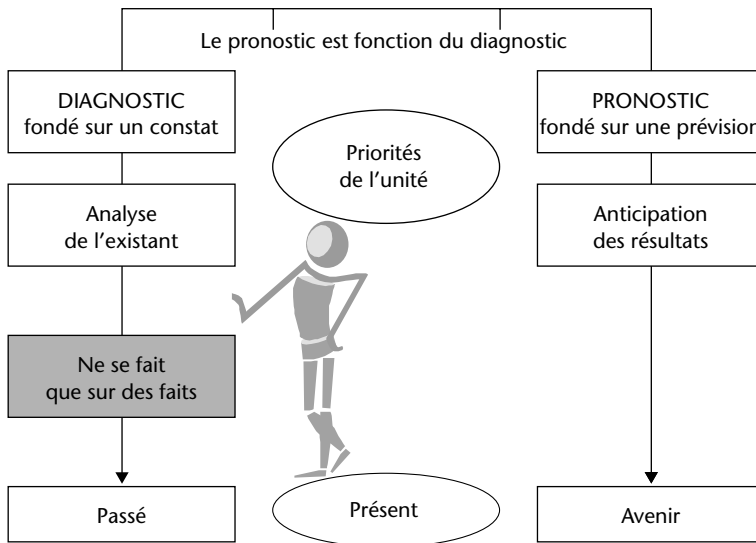
L'analyse de l'existant repose sur un constat.

Ce constat est la somme des informations existantes, disponibles et donc vérifiables.

Le constat appartient au passé, et conditionnera une partie des objectifs à fixer pour l'année à venir.

Ainsi cette phase de diagnostic permettra :

- de localiser les 20 % d'informations manquantes à recueillir lors de l'interface ;
- de maîtriser son entretien en le fondant sur des faits.



**L'analyse des résultats conditionne un nouveau contrat d'objectifs que le manager et le salarié négocieront lors de l'entretien**

## **Différencier faits, opinions et sentiments**

L'analyse des faits est fondamentale dans beaucoup de circonstances :

- Le constat repose sur une analyse des faits
- La technique de la négociation repose sur des faits
- L'objectivité repose sur des faits

Mais qu'est-ce donc qu'un fait et quelle est sa place dans l'entretien d'appréciation ?

Essayez de définir spontanément le terme de « fait », puis relevez les *opinions et faits* dans le texte suivant :

« – Dites moi M. Yapamieu, quelle procédure avez-vous utilisée pour réorganiser le rangement des archives ?

– Ah, justement, Mme Trouvtou a eu des indisponibilités qui ont ralenti la classification des dossiers yannapu. Vous avez été au courant de ses problèmes, ça n'a pas été facile pour elle... de plus ces dossiers-là sont inclassables »

Le manager pose une question en termes de faits : la procédure existe, elle est vérifiable. En revanche, « ça n'a pas été facile » et « les dossiers sont inclassables » dénotent une opinion.

Déterminez bien ces différences en vous aidant des exposés des pages suivantes. Elles sont capitales pour la maîtrise d'un entretien.

### **La confusion entre le registre des opinions et celui des sentiments est très fréquente**

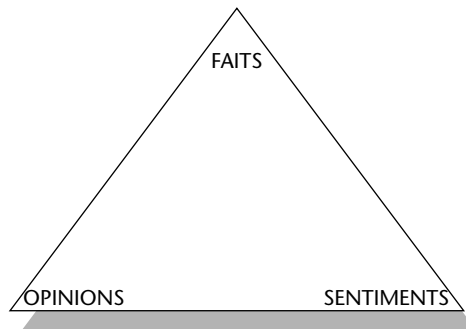
Ne vous en formalisez pas outre mesure. Dans le cadre de l'entretien, le traitement de cette confusion est sans grand intérêt. En effet, le manager peut exprimer de temps à autre

des sentiments, il est humain et peut s'entendre dire « je te sens contrarié en ce moment » sous-tendant le registre des opinions « je te crois contrarié ».

**L'essentiel est de faire différencier  
le registre des faits de celui des opinions**

« Je crois que tu es fatigué » et « tu dors depuis 30 minutes » ne produisent pas le même impact sur mon interlocuteur. La première phrase exprime une opinion et les interprétations qui en découlent sont nombreuses. La deuxième phrase constate une situation.

Avant d'aborder le contrat d'objectifs, rappelons qu'il repose sur le registre des faits.



**Le registre des opinions** fait appel à un système de valeurs ou de croyances personnel. Il est donc discutable car opposable à d'autres croyances.

*Exemple* : « on travaille mieux quand on se lève tôt » et « moi je travaille mieux quand je fais une grasse matinée » sont des opinions opposables et génératrices d'objections ou de contestations.

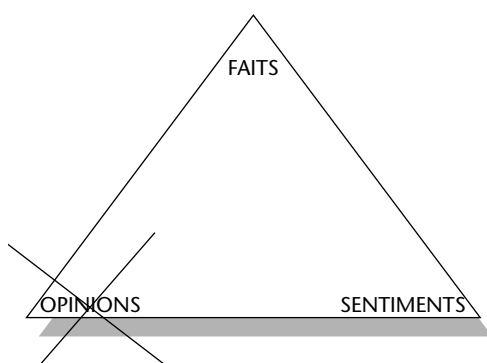
**Le registre des sentiments** fait appel à un ressenti personnel et il est donc non discutable.

*Exemple* : « j'aime vraiment bien les éclairs au chocolat » exprime un goût personnel qui ne se discute pas. On aime ou n'aime pas et l'interlocuteur le sait. Ce registre est subjectif, mais peu contestable.

**Le registre des faits** exprime un état observable, vérifiable et même quantifiable.

*Exemple* : « la cafetière m'a coûté 70,00 F dans telle grande surface » est un fait car cet achat et ce prix sont vérifiables.

### **En résumé**



Le registre des opinions est à éviter dans la conduite de tout entretien formel ou professionnel.

Le registre des opinions peut occasionner des contestations et objections.

**Le manager rassemble des faits pour appuyer son analyse et présenter le bilan à l'apprécié. L'absence de faits rend son analyse NON CRÉDIBLE et donc CONTESTABLE.**

## Faire la différence entre but, objectif et consigne

De même pour préparer un contrat d'objectifs, il convient bien de faire la différence entre un objectif, une consigne et un but.

Sinon, votre contrat d'objectifs deviendra vite un sympathique charabia pour votre interlocuteur.

En effet, fixer un but à la place d'un objectif n'a jamais permis de mesurer quoi que ce soit.

	<b>Définitions</b>	<b>Exemples professionnelles</b>	<b>Exemples personnels</b>
<b>Le but</b>	Projection d'un état futur souhaité ou souhaitable qui donne un sens à l'entreprise. Cet état est celui d'un CHANGEMENT (souvent une AMÉLIORATION) par rapport au passé	L'entreprise a pour but : – d'être leader sur son marché – d'augmenter son profit – d'améliorer sa productivité	– Je veux maigrir
<b>L'objectif</b>	Qu'est-ce qui doit être PRODUIT pour atteindre le but ? L'objectif exprime en termes observables ou mesurables l'état de changement (AMÉLIORATION) pour atteindre le but. Il présente une échéance.	– Pendant 3 mois, chaque salarié produit 150 cycles au lieu de 120 en faisant n. heures supplémentaires.	– perdre 10 kg en 12 mois avec le régime « truc »
<b>La consigne</b>	Est un mode opératoire, un mode d'emploi qui n'exprime AUCUNE AMÉLIORATION. La consigne peut être un moyen, une ressource pour atteindre l'objectif.	– Mettre le thermostat à 150 degrés	– Calculer le nombre de calories en pesant les aliments pendant la première semaine.

## **Distinguer capacités, compétences, performances**

De même, les notions de capacités, compétences et performances doivent être clairement différenciées.

### **La capacité professionnelle**

C'est la somme des aptitudes nécessaires à l'exercice d'une tâche, activité ou emploi. Elle fait appel aux savoirs théoriques (connaissances) et savoir-faire (mise en pratique des connaissances).

Détenir un savoir... C'est déjà beaucoup, l'appliquer... C'est encore mieux. *La petite histoire de la tarte au citron* : Je connais la recette de la tarte au citron mais je ne sais pas la faire. Outre le fait que cela frustre ma gourmandise ! il me faut admettre que *ma capacité pâtissière* est restreinte. Je me console donc régulièrement en achetant cette merveille chez un pâtissier.

La petite histoire ne s'arrête pas là, faut-il encore que cette tarte soit bonne. C'est-à-dire répondant à mes goûts, ainsi la tarte au citron de la pâtisserie « Beurk » n'est pas identique à la pâtisserie « Cétoubon ».

Le fait de *savoir faire* la recette n'implique pas le fait qu'elle soit *mangeable* et voici notre lien avec la compétence. En effet, la compétence de mon pâtissier « Cétoubon » sera non seulement de réaliser la tarte au citron, mais aussi de la :

- *rendre conforme* aux attentes de son client (arôme citron, cuisson de la pâte, fermeté de la meringue, etc.) ;
- *présenter* (imaginez l'excellente pâtisserie écrasée sur le comptoir ou agrémentée par un cadavre de mouche !) ;
- *vendre* (« et keski vous faut dit-il d'une voix d'outre-tombe ! »).

Ces trois paramètres sont directement liés à une façon de faire, à un comportement qui alliés à la capacité signent sans aucun doute la compétence.

### **La compétence**

C'est l'exercice de ses capacités en fonction des exigences de l'environnement. Elle fait appel à un comportement professionnel (savoir-être).

### **La performance**

Elle est fonction d'un objectif qui fixe un niveau à atteindre. Pour reprendre notre histoire gourmande, le niveau d'exigence du pâtissier local ne sera pas celle du maître pâtissier de notre capitale. La performance de mon pâtissier local sera peut-être plus importante que celle du maître.

## **Diagnostiquer l'enchaînement des causes**

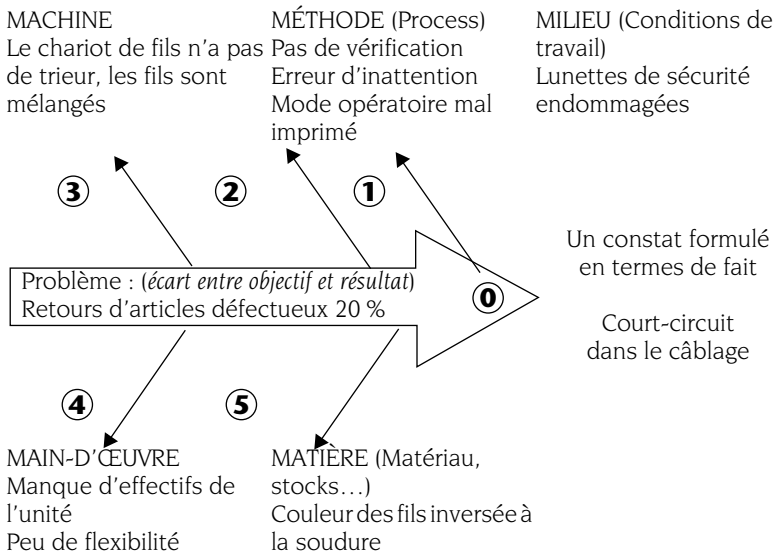
L'analyse de l'enchaînement des causes est fondamentale à chaque fois que l'on veut remédier à un dysfonctionnement. Si vous souhaitez visualiser cette relation cause-effet, le diagramme des 5 M (Ishikawa) est tout indiqué.

*En voici un exemple* : Une entreprise produit des lampadaires électriques. Les retours d'articles défectueux sont de 20 % sur la période de mars à avril.

Un court-circuit dans le câblage est à l'origine de ce problème et un manque de contrôle dû à un manque d'effectifs peut expliquer ces lots défectueux.

Pour visualiser l'enchaînement des différentes causes reliées, voici un diagramme complété.

## Le manager ou le DRH mène une analyse préalable



### En résumé

L'analyse de la période écoulée est clarifiée par :

- Le diagramme des 5 M.
- Le tableau de comparaison entre objectifs fixés et résultats obtenus.

L'analyse menée sur les causes de ce dysfonctionnement doit établir le lien avec le futur :

QUEL EST L'ENSEIGNEMENT pour l'avenir ?

QUELLES SOLUTIONS ont été trouvées pour pallier ce défaut de production ?

Les informations réparties selon le diagramme d'Ishikawa sont des faits et ont l'avantage de clarifier les raisons pour lesquelles le salarié a dérapé et n'a pu atteindre les objectifs qui lui étaient fixés.

Vous constaterez qu'elles draineront des points clés lors de l'interface avec le salarié.

## **Pronostic : le manager ou DRH anticipe la fixation d'objectifs à négocier**

---

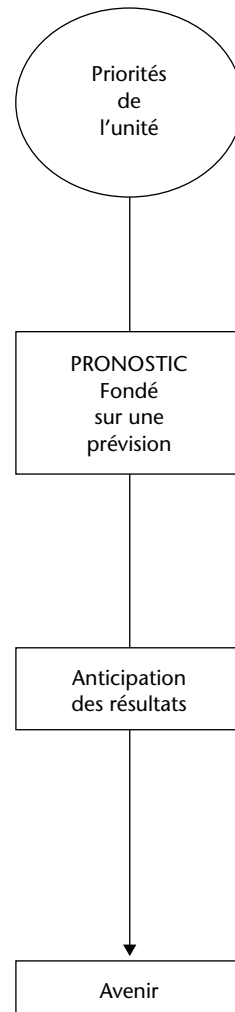
Vous avez rassemblé les informations et vous avez une vue globale de l'activité du salarié sur la période écoulée.

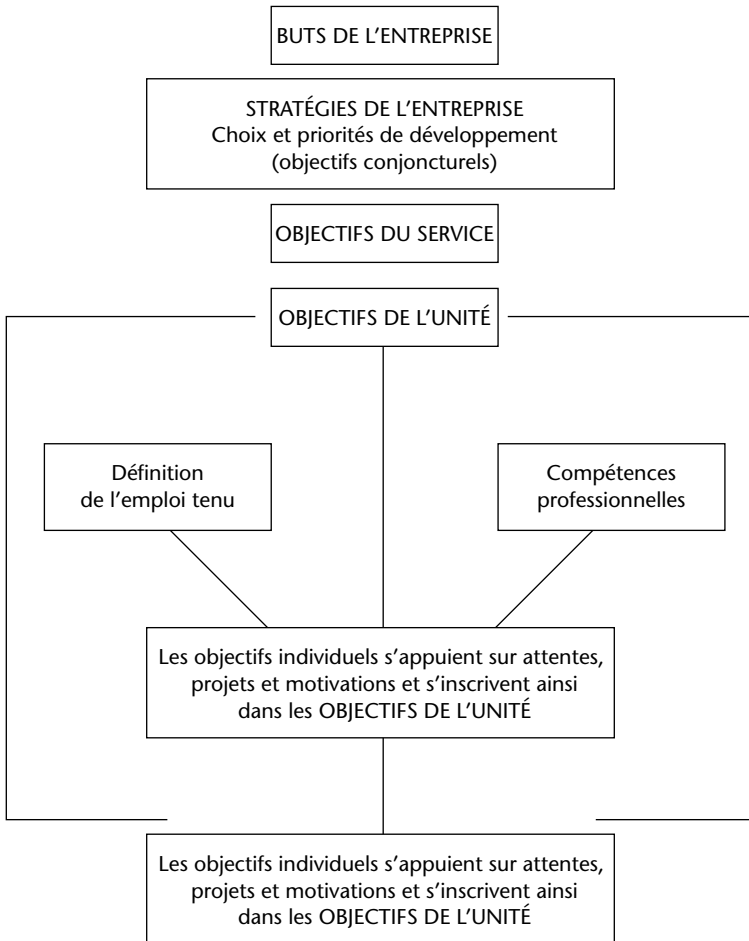
La structure du prochain entretien prend tournure. Les axes de développement de l'entreprise sont connus et les priorités de l'unité sont définies. Il est temps de se tourner vers l'avenir et de passer de l'étape diagnostic à celle de l'anticipation.

- Comment inscrire les capacités et compétences du salarié dans le développement de l'unité ?
- Sur quels résultats s'appuyer pour définir les axes de développement du salarié ?

Prévoir de nouveaux objectifs pour le salarié, c'est aussi prendre un risque. Mais un risque est limité s'il s'appuie sur une analyse doublée d'un plan d'action progressif pour le salarié.

Pour rendre cette progression viable, il est conseillé de détailler ce plan d'action par un contrat d'objectifs.





L'entretien d'évaluation est donc la résultante de cette démarche ; il est donc impératif qu'il soit représentatif d'une déclinaison d'objectifs cohérents.

Le processus d'une appréciation croise différents types d'objectifs dont vous retrouverez les définitions dans les pages suivantes.

## **Les caractéristiques d'un objectif**

Rappelons ce qu'est un objectif :

Un objectif exprime un résultat attendu en vue d'une amélioration.

Il prévoit les contraintes de calendrier, de ressources tant matérielles qu'humaines et les coûts.

Les OBJECTIFS SONT :

- **Mesurables**

Par 3 éléments

- la caractéristique de contrôle, LE QUOI
- la limite dans le temps, LE QUAND
- la valeur cible, le COMBIEN

*Exemple* : pour décembre, réduire le montant des erreurs dans le rendu de la monnaie d'appoint de 500 F mensuels à 50 F.

- **Accessibles**

L'amélioration doit être réalisable, c'est-à-dire adaptée à l'environnement et à l'individu.

- **Logiques**

Les objectifs individuels sont reliés aux objectifs du service et de l'entreprise.

- **Individualisés**

c'est-à-dire correspondant à la progression de la performance du salarié

- **Négociés**

- **Stimulants**

**LES OBJECTIFS SONT... M.A.L.I.N.S**

## **Les types d'objectifs**

Pour définir un axe de progrès d'un salarié, vous déclinez différents types d'objectifs :

### **Un objectif fonctionnel ou opérationnel (dit aussi permanent)**

est directement lié à la définition du poste. Il décrit ce que le salarié est tenu de faire

*Exemple* : pour une secrétaire, prendre le nom de chaque personne qui téléphone

### **Un objectif de performance ou de progrès**

améliore la production et la rentabilité du service, de l'entreprise. Il se décline jusqu'à l'individu qui améliore ce qu'il produit.

*Exemple* : Réduire le nombre de rebuts de 120 à 100 (soit une progression de qualité de n. %) sur l'année...

### **Un objectif conjoncturel**

est celui qui permet à l'entreprise d'évoluer en fonction du marché économique, de l'environnement... Cet objectif exprime les actions prioritaires définies par la direction de l'entreprise.

*Exemple* : Développer la maîtrise de l'anglais dans tous les services commerciaux et de communication et ce d'ici 2001.

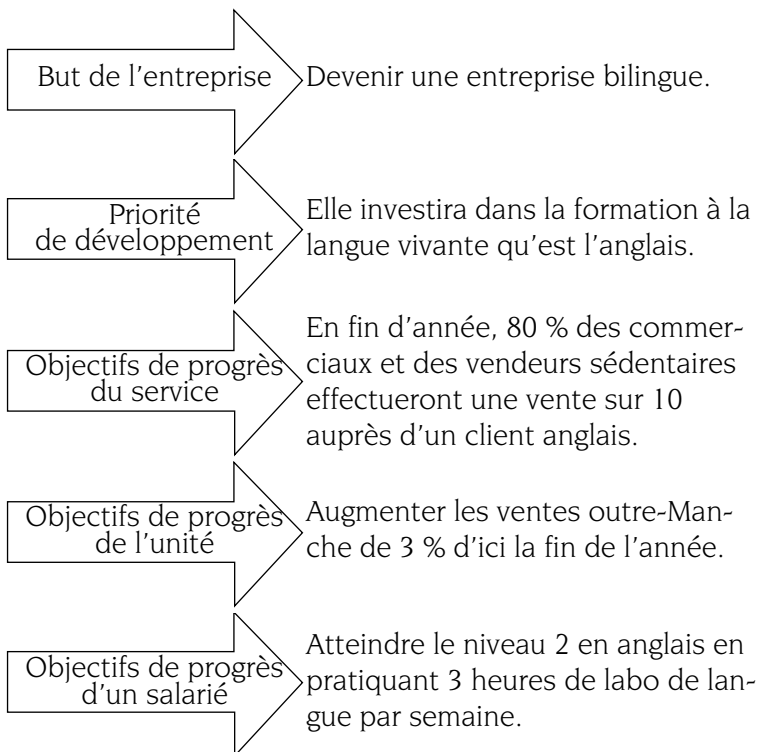
Il faut préciser que les objectifs dits permanents ou fonctionnels seront peu négociables et parfois reconduits d'office en cas d'actualisation de l'emploi.

## La préparation de l'entretien d'évaluation

Attention, ce n'est pas parce qu'un emploi demande un progrès de la part de l'apprécié que l'objectif est dit de progrès; un objectif de progrès signe avant tout la performance de l'individu et repose sur les compétences liées à l'emploi, alors que les objectifs permanents émanent des capacités liées à un emploi.

Rappelons que le contrat négocié lors de l'entretien d'appréciation n'est que la déclinaison terminale d'une stratégie d'entreprise.

Prenons un exemple :



L'entretien d'évaluation a pour objectif de négocier un progrès ou une performance avec le salarié; ce développement fera l'objet d'un contrat d'objectifs.

## En résumé

Cette grille synthétise les deux parties constituant la préparation d'un entretien d'appréciation :

- L'analyse des causes (diagnostic).
- La définition d'un axe de progrès (pronostic).

ANALYSE			ANTICIPATION	
1. Définition de l'emploi	2. Objectifs permanents	3. Objectifs de performance	4. Objectifs de l'unité	5. Axes de progrès individuels de M. ...



## Exercices pour faire le point

### **Différence entre buts, objectifs, consignes**

#### EXERCICE



Dans quelle catégorie classeriez-vous les énoncés suivants? Cochez la colonne qui correspond à votre réponse, puis comparez-la aux résultats de la page suivante.

	Consignes	Objectifs	Buts
1. Vous programmerez les 8 réunions du service des 2 prochains mois, avec l'aide de monsieur... et avant le 10 de ce mois			
2. Vous formulerez les objectifs par écrit			
3. Améliorer votre communication			
4. Rechercher dans une encyclopédie les noms des 3 maréchaux de Napoléon			
5. Améliorer la production d'ici septembre			
6. Vous veillerez au respect des horaires			
7. Tourner la molette sur l'encoche gravée à 150°			
8. Porter la température à 320° pendant 30 minutes			
9. Distrayez votre neveu			



**PISTE DE RÉFLEXION**

	Consignes	Objectifs	Buts
1. Vous programmerez les 8 réunions du service des 2 prochains mois, avec l'aide de monsieur... et avant le 10 de ce mois		X	
			<i>Termes de Résultats, vérifiables : délai- chiffres – moyens</i>
2. Vous formulerez les objectifs par écrit	X		
			<i>Résultat sans mesure – ni délai et sans indication d'un changement d'état. (aucun pronostic)</i>
3. Améliorer votre communication		X	
			<i>Pas de résultat (effets de la communication?) Améliorer n'est pas contrôlable s'il n'est pas quantifié. Aucun délai. Néanmoins la formulation exprime un changement d'état. → but</i>
4. Rechercher dans une encyclopédie les noms des 3 maréchaux de Napoléon	X		
			<i>Quel est le délai? 10 ans ou 20 minutes?</i>
5. Améliorer la production d'ici septembre		X	
			<i>Souhait, vœu pieux, pas de résultat, pas de chiffre... Est-ce que je sais de combien il faut améliorer? Non. Septembre est celui de quelle année? Néanmoins, il y a expression de changement = but</i>
6. Vous veillerez au respect des horaires		X	
			<i>On peut toujours rêver! Aucun critère ne permet de CONTRÔLER la veille</i>
7. Tourner la molette sur l'encoche gravée à 150°	X		
			<i>Une mesure, pas de temps. Et aucun changement d'état</i>
8. Porter la température à 320° pendant 30 minutes	X		
			<i>Idem</i>
9. Distrayez votre neveu		X	
			<i>L'objectif déclinant le souhait pourrait être : – organiser une sortie au cinéma le 12 février en lui proposant 3 titres de films</i>



## Le cas de Mme YAPUKA

Cet exercice vous permettra de vous entraîner à l'analyse d'une situation.

### EXERCICE

#### Exposé de la situation

Monsieur MARTIN gère les impayés de l'entreprise DUFOUR. Le service comptabilité lui confie les dossiers des clients en situation de non-paiement (mauvais payeurs). Il les relance par téléphone avant d'engager la procédure, puis il négocie par téléphone et formalise ses arrangements par des documents administratifs. Madame YAPUKA, sa secrétaire, s'acquitte de cette tâche administrative. Pour la période à venir, l'une des activités de celle-ci sera de répondre au téléphone quand son responsable hiérarchique est absent.

Monsieur MARTIN doit préparer l'entretien annuel de Madame YAPUKA.

Voici la définition de l'emploi tenu par Mme YAPUKA.

Requis de l'emploi tenu par Mme YAPUKA	Connaissances techniques	Capacités	Compétences
Gestion administrative			
1. Mettre à jour les dossiers  2. Faire les courriers	1. Bases de comptabilité  2. Traitement de texte avec le logiciel	1 et 2. Compléter un dossier et envoyer les courriers adéquats aux clients ou aux organismes concernés	2. Prise de décision quant au moment d'envoyer les courriers aux clients en infraction



*Le manager ou le DRH mène une analyse préalable*

3. Rédiger des comptes rendus des réunions de coordination avec les services commerciaux et comptables	3. Expression écrite : maîtrise de la syntaxe et de l'orthographe utilisation du logiciel micrograph	3. Utiliser un plan pour le compte rendu et savoir élaborer des graphiques financiers	3. Goût personnel en matière de présentation de documents (mise en pages, clarté, couleur)
4. Archiver les dossiers	4. Classement selon codification	4. Faire signer la fin de dossier au supérieur hiérarchique	4. Sens de l'initiative
Communication téléphonique			
5. Expliquer au client la procédure des impayés	5. Procédures N°58 et 59	5. Gérer les objections par téléphone	5. Pondération et objectivité

*Les résultats de l'année écoulée sont les suivants. Imaginez et formulez les 3 objectifs manquants dans ce tableau.*

PÉRIODE ÉCOULÉE				Degré de réalisation		
Activités de l'emploi tenu par Mme YAPUKA	Objectifs fixés	Moyens alloués	RÉSULTATS de la période écoulée	Atteint	En cours	Non atteint
Rédaction des comptes rendus avec graphiques financiers et tableau de chiffres	1.	Attribution du logiciel micrograph version	10 fautes/A4 sur 3 contrôles			X
Tenue des dossiers en instance	2.	Aucun	160 vérif. Positives sur 4 contrôles	X		
Archivage des dossiers	3.	Aucun	50 dossiers non archivés sur 6 sondages			X



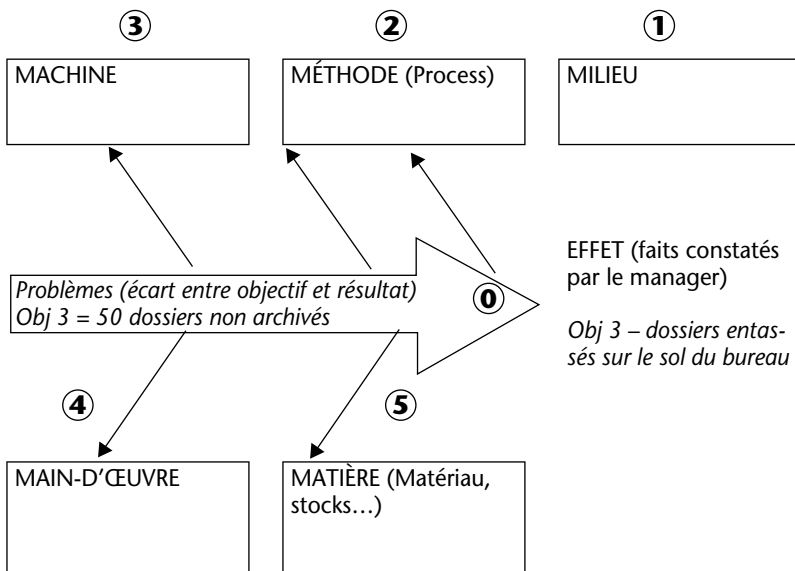
## Le diagramme des 5 M de Madame YAPUKA

### CONSIGNE :

Voici deux des raisons pour lesquelles Mme Yapuka n'a pas atteint l'objectif 3 (concernant l'archivage des dossiers) fixé l'an dernier. Placez-les dans le diagramme des 5 M.

– Mme YAPUKA n'aime pas prendre de risque, elle ne signale pas la fin d'un dossier et n'en fait pas signer la clôture à M. Martin.

– M. Martin ne lui donne pas la procuration de la signature concernant la clôture d'un dossier.



## Axe de progrès de Mme YAPUKA

### CONSIGNE :

Imaginez et formulez un axe de progrès INDIVIDUEL en fonction des objectifs de l'unité. Remplissez le tableau suivant.



*Le manager ou le DRH mène une analyse préalable*

ANALYSE				ANTICIPATION
1. Définition de l'emploi	2. Objectifs permanents	3. Objectifs de performance	4. Objectifs de l'unité	5. Axes de progrès individuels de Mme YAPUKA
Gérer l'accueil téléphonique des clients en situation de non-paiement				

*Que ce soit à titre individuel ou collectif ces tableaux vous permettront de clarifier les différents résultats que vous souhaitez obtenir.*



**PISTE DE RÉFLEXION**

• **Les objectifs**

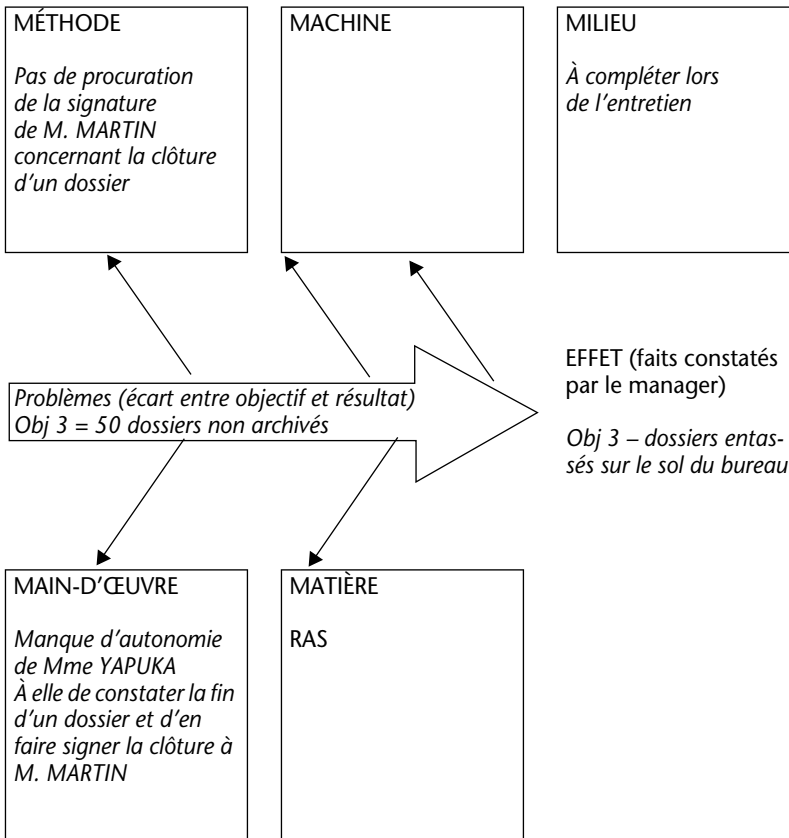
Voici quels peuvent être les objectifs, l'analyse des causes de leur non atteinte pour le passé et les causes, axes de progrès à proposer à Madame YAPUKA.

Période écoulée				Degré de réalisation		
Activités de l'emploi tenu par Mme YAPUKA	Objectifs fixés	Moyens alloués	RÉSULTATS de la période écoulée	Atteint	En cours	Non atteint
Rédaction des comptes rendus avec graphiques financiers et tableau de chiffres	1. Présenter un compte rendu avec moins de 5 fautes de frappe par A4	Attribution du logiciel micro-graph version	10 fautes/A4 sur 3 contrôles			X
Tenue des dossiers en instance	2. Dater chaque nouvelle information sur l'imprimé B3 et ce pour les 150 derniers dossiers	Aucun	160 vérif. Positives sur 4 contrôles	X		
Archivage des dossiers	3. Codifier les dossiers dans les 10 jours suivant l'encaissement du solde	Aucun	50 dossiers non archivés sur 6 sondages			X



Le manager ou le DRH mène une analyse préalable

• *L'analyse des causes*





• *L'analyse de situation*

**Ce tableau permet de visualiser les informations manquantes. Il constitue un mémo pour mener l'entretien. Il répond à la question suivante :**

*Depuis le début de l'exercice, quelles informations détenez-vous?*

Causes des résultats cas Mme YAPUKA Ce que le manager sait déjà					
	MÉTHODE Procédures, process, consignes	MACHINE L'outil de travail	MILIEU Conditions de travail Relations Hum.	MAIN- D'ŒUVRE Polyvalence, flexibilité, absentéisme	MATIÈRE Matériau, stocks
Objectif 1 Rédaction de comptes rendus... Non atteint	À complé- ter lors de l'entretien	Aime travailler avec Excel	À complé- ter lors de l'entretien	RAS	RAS
Objectif 2 Tenue des dossiers ... Dépassé	Travaillait déjà ainsi avant l'entretien	RAS	RAS	RAS	RAS
Objectif 3 Archivage Non atteint	À complé- ter lors de l'entretien	?	Monsieur MARTIN ne signale pas toujours la clôture des dossiers	?	?



Le manager ou le DRH mène une analyse préalable

• Les axes de progrès

ANALYSE				ANTICIPATION
1. Définition de l'emploi	2. Objectifs permanents	3. Objectifs de performance	4. Objectifs de l'unité	5. Axes de progrès individuels de Mme YAPUKA
Gérer l'accueil téléphonique des clients en situation de non-paiement	Mme YAPUKA présente à M. MARTIN une liste de 30 dossiers à clôturer pour le 20 de chaque mois	En moins de 5 minutes, expliquer au client en infraction, la procédure KTS, procédure engagée par l'entreprise en cas de non-paiement	Réduire les impayés de 5 % en augmentant la polyvalence des employés	Maîtriser les conditions de la procédure à expliquer au client