

Conduire des entretiens difficiles

Comprendre et savoir aborder les situations délicates les plus fréquentes



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- aborder en toute sérénité les changements qui interviennent dans le monde du travail.
- évaluer les conséquences de ces changements pour vos collaborateurs.
- comprendre et aborder les situations délicates en entretien.

Vous pouvez:

- appréhender les changements dans votre équipe et êtes en mesure de réagir de manière ciblée et durable.
- conduire des entretiens délicats, vous agissez rapidement et avec maîtrise.
- reconnaître et appréhender les troubles de la santé les plus fréquents et leurs effets sur les performances au lieu de travail.
- quelles sont vos limites et sollicitez à bon escient le soutien de structures internes et externes.

Auteurs



Dr. med. Rolf Victor Heim

St-Gallois d'origine, Rolf Victor Heim a étudié la médecine à Zurich et s'est spécialisé dans la psychothérapie, la psychiatrie et le coaching systémique. Après son activité clinique, il a travaillé de 2000 à 2010 à l'Institut de médecine du travail, à Baden, dans le domaine de la promotion de la santé, de la formation des cadres, du développement d'équipe et de la psychothérapie. Depuis 2008, il exploite son propre cabinet à Holderbank (AG) et conseille les entreprises qui sont confrontées à des collaborateurs qui souffrent de maladies psychiques. Heim est l'auteur de plusieurs publications sur le thème du burnout, de la promotion de la santé, de la gestion et de l'écoute.



Dr. rer. soc. Carin Mussman

Carin Mussmann a étudié la psychologie du travail et de l'organisation à l'Université de Brême avant de travailler comme collaboratrice scientifique à l'EPF de Zurich. En sa qualité de sociopédagogue, elle dirige également un centre de jeunesse. Elle a suivi des formations complémentaires dans les domaines de la psychothérapie intégrative, le travail corporel et le conseil systémique. Elle achève à Vienne un master en coaching et management orienté vers les solutions. Elle a aujourd'hui un statut d'indépendante et travaille comme chargée de cours, conseillère et coach dans les domaines de la supervision, de la gestion et du conseil. Elle a publié plusieurs ouvrages sur la promotion de la santé, l'organisation du travail, la gestion et la supervision de groupes d'apprentissage.

Impressum

WEKA Business Dossier

Conduire des entretiens difficiles

Composition: Peter Jäggi

Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2018

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-02114-9

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Conduire des entretiens difficiles – Guide pratique pour les responsables du personnel et les supérieurs hiérarchiques

I. Conduire des entretiens constructifs et orientés vers les solutions	4
1. Attitude intérieure	5
2. Respect et estime	5
3. Ouverture d'esprit.....	6
4. Acceptation et empathie	6
5. Responsabilisation	7
6. Confiance dans l'efficacité de la solution.....	7
7. Attitude axée sur les solutions	8
II. L'entretien avec les collaborateurs	10
1. Entretien de performance et entretien d'évaluation	11
2. L'utilité des entretiens avec les collaborateurs	11
3. Contenus importants.....	12
4. Convenir des objectifs	12
5. Déroulement de l'entretien.....	13
6. L'entretien comme instrument	14
7. Gérer l'incertitude.....	16
III. Entretiens critiques et exigeants	17
1. Les niveaux de l'entretien critique.....	18
2. Différents thèmes d'entretien	19
3. Préparation et réalisation	20
4. Suivi	21
5. Conseils pour une critique constructive.....	22
5.1 Stratégies d'entretien utiles	24
5.2 Attitude de défense et stratégies.....	26
6. Quatre exemples tirés de la pratique.....	28
6.1 Auto-évaluation et évaluation par des tiers: il faut distinguer.....	28
6.2 La performance n'y est pas.....	29
6.3 Résistance.....	30
6.4 La performance diminue.....	31
6.5 Conduire des entretiens lorsque je ne connais pas le travail.....	32
IV. Lignes directrices et check-lists	33
1. Désigner les défauts	33
2. Entretien d'évaluation.....	34
3. A quoi faut-il veiller lors d'entretiens critiques	35

I. Conduire des entretiens constructifs et orientés vers les solutions



Entretiens avec les collaborateurs

Exemple pratique



Mme Benoît dirige une petite équipe dans une administration publique. Josiane, l'une de ses collaboratrices qu'elle apprécie beaucoup a de la peine à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Avant que Mme Benoît ne lui demande un entretien, elle essaie de se faire une idée de la situation de vie de Josiane. Que sait-elle d'elle, comment explique-t-elle qu'elle est plutôt lente dans son travail. Josiane est arrivée en Suisse il y a cinq ans, en provenance d'Afrique. Elle est mariée, son mari a trouvé un emploi en Allemagne. Comme Josiane aime beaucoup son travail ici, elle a accepté que son couple soit séparé physiquement et que son mari fasse les déplacements. Il est possible que certaines différences culturelles jouent également un rôle dans ce contexte. Mme Benoît réalise que la charge que représentent les exigences posées à la jeune femme ne doit pas être sous-estimée et aimerait aider cette dernière à atteindre ses objectifs. Elle se demande comment elle pourrait y contribuer et invite donc Josiane à un entretien. Elle mentionne d'abord qu'elle trouve très impressionnante la grande disponibilité de Josiane ainsi que le fait qu'elle vit séparée de son mari pour des raisons professionnelles. Elle insiste sur le fait qu'elle apprécie Josiane en tant que collaboratrice, mais qu'elle n'est pas convaincue de ses prestations. Elle demande à la jeune femme comment elle réagirait si on lui disait une nouvelle fois qu'elle n'a pas atteint ses objectifs. Josiane reconnaît que cela est très frustrant. Elles réfléchissent ensemble sur la manière dont cette dernière pourrait être aidée pour travailler plus rapidement.

Mme Benoît accompagnera donc Josiane pendant plusieurs jours et organisera avec elle les processus de travail et donc également sa manière de travailler. Elles réfléchissent également ensemble à réduire à 80% le taux d'activité de Josiane afin qu'elle dispose de week-ends prolongés avec son mari.

1. Attitude intérieure

Notre attitude intérieure détermine la manière dont nous nous comportons avec autrui, définissons nos tâches et les accomplissons. Notre attitude reflète également la manière dont nous nous comportons vis-à-vis de nous-mêmes. Elle est étroitement liée à notre expérience et donc à nos différents historiques de vie.

L'attitude intérieure, qui se reflète dans ma relation avec les autres, imprègne ma collaboration. Mon attitude est souvent plus importante que la maîtrise parfaite des techniques d'entretien. L'adoption d'une attitude constructive, respectueuse et orientée vers les solutions représente un gros défi et requiert de nombreux petits pas et beaucoup de patience. L'attitude intérieure décrite ici a beaucoup de choses en commun avec la notion de compétence sociale. On entend également par compétence sociale la capacité d'opter pour le comportement approprié dans une situation donnée. La manière dont j'aborde les autres peut déterminer si mon interlocuteur me comprend, comment il communique avec moi et s'il est éventuellement disposé à modifier son comportement. Notre attitude intérieure façonne l'atmosphère dans laquelle se déroulent la rencontre et la collaboration.

Important



Cinq aspects caractérisent l'attitude intérieure.

- Respect et estime
- Ouverture d'esprit
- Acceptation et empathie
- Responsabilisation
- Confiance dans l'efficacité de la solution

2. Respect et estime

Il est facile de faire preuve de respect à l'égard des gens lorsque la performance qu'ils fournissent nous convainc, voir nous impressionne. Une attitude empreinte de respect se traduit ici par un comportement aimable et attentionné à l'égard des personnes que nous fréquentons. Le respect signifie ici accepter une personne telle qu'elle est, avec ses forces mais aussi avec ses faiblesses. Faire preuve de respect à l'égard d'une personne signifie que nous la considérons dans le contexte de son historique de vie. En d'autres termes, nous la respectons avec ses expériences passées et présentes, et ses valeurs. Si son système de valeurs n'est pas compatible avec le nôtre, cela ne manquera pas d'avoir un effet sur la relation. En tout état de cause, il est utile de relever les différences et de voir s'il est possible d'accomplir ensemble un travail ou non. Les limites seront atteintes par exemple lorsqu'une personne met en danger la vie d'autres personnes. Si en revanche une collaboratrice turque porte un foulard dans le quotidien de l'entreprise, on considèrera cela comme un signe de sa culture, que je peux tout à fait comprendre. Même si mes valeurs sont différentes, je peux très bien faire preuve de respect à l'égard des autres personnes qui ne les partagent pas. Une attitude respectueuse nous permet d'aider la personne à exploiter son potentiel au lieu de la soumettre à un jugement de valeur.

Nous faisons preuve de respect lorsque nous reconnaissons les prestations fournies par les autres et que nous les croyons capables de développer leurs capacités. Indépendamment du contenu de la discussion, l'interlocuteur est apprécié et accepté en tant qu'être humain. Le développement a la priorité et nous pouvons voir le potentiel futur également dans des situations difficiles. Un aspect essentiel d'une attitude respectueuse est de bâtir une relation positive avec les autres. Nous faisons en sorte que notre interlocuteur a confiance en lui-même et mettons l'accent sur les développements possibles de la collaboration et les solutions envisageables.

3. Ouverture d'esprit

Il suffit que quelqu'un nous décrive une situation pour que nous associons immédiatement ce que nous entendons avec notre propre vécu, nos propres expériences. Les informations que nous recevons sont pour ainsi dire interprétées par notre propre grille de lecture. Nous voyons notre propre film en parallèle à celui qui est projeté. Notre attitude ouverte nous incite à ne pas nous laisser obnubiler par nos propres images, nos propres solutions. Nous restons ouverts à ce que les autres perçoivent et pensent. Nous sommes curieux de connaître ce qu'ils pensent et les différences qu'il peut y avoir avec nos propres vues.

Nous sommes à l'écoute de notre interlocuteur et ouverts à son monde. Dans un contexte thérapeutique ou de coaching, on appelle cette attitude «ne pas savoir ou rester neutre». D'abord, nous écoutons ce que notre interlocuteur perçoit et comment il nous décrit la situation. Nous signalons notamment notre attention et notre intérêt par un regard, un geste, des questions ouvertes. Il peut également être judicieux de répéter certains mots clés ou de résumer en quelques mots ce qui a été dit. Nous faisons attention à la manière dont notre interlocuteur décrit la situation et ce qui lui semble important. Nous évitons de prendre parti ou d'avancer trop vite nos intérêts et nos objectifs. Intérieurement, nous acceptons également des situations où aucune solution ne semble appropriée dans l'immédiat. Nous nous exerçons également à être tolérant à l'égard d'autres personnes et de leurs opinions.

Me comporter de manière ouverte signifie intégrer le point de vue de l'autre sans me référer à mes propres buts et représentations. Être ouvert signifie être à l'écoute des différents intérêts, idées et possibilités d'action. Nous sommes ainsi moins enclins à juger quelque chose comme étant bon ou mauvais. Nous abstenir de tout jugement est un défi qu'il vaut la peine de relever et qui est essentiel pour la tenue d'un dialogue constructif.

4. Acceptation et empathie

Chaque individu se construit sa propre réalité. Si notre vision des choses diverge de celle de notre interlocuteur, nous reconnaissons que celui-ci a une autre perception et d'autres sentiments. Le fait de reconnaître les sentiments et les convictions de l'autre et de les accepter comme étant «leur vérité» permet de créer une base de dialogue où notre interlocuteur pourra lui aussi s'ouvrir.

L'empathie est la capacité de se mettre à la place de l'autre. Il s'agit là d'une condition essentielle pour pouvoir comprendre ce qui se passe chez une personne. Or, c'est justement en présence d'opinions divergentes qu'il est utile de se mettre à la place de son interlocuteur. On comprend plus facilement son point de vue. Essayer de ressentir ce que l'autre ressent ne signifie pas éprouver les mêmes émotions que lui, mais les comprendre. Si nous pouvons comprendre comment se sent