

MEMENTOS EO

JEAN-MAURICE VERGNAUD
ARMELLE DE PIANELLI

**CONDUIRE
UN
ENTRETIEN**



**LES ÉDITIONS
D'ORGANISATION**

*Jean-Maurice Vergnaud
Armelle de Pianelli*

CONDUIRE UN ENTRETIEN

3^e tirage 1994

mémentos-eo

Les auteurs :

Jean-Maurice VERGNAUD : directeur de L'ÉQUIPE EN TÊTE. Consultant en management et communication, spécialisé dans le développement d'équipes et de réseaux internes. Conseil en stratégie personnelle auprès de dirigeants.

Armelle de PIANELLI : directeur de A2P. Consultants. Conseil en Communication interne d'entreprise et Qualité.



Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris.

INTRODUCTION

En moyenne, le temps des managers est consacré à 80 % à la **COMMUNICATION**, informelle et formelle, c'est-à-dire à l'échange et au traitement d'informations de toutes natures : recruter, écouter, conseiller, encourager, informer, s'informer, négocier, déléguer, évaluer, etc., tels sont les maîtres mots recouvrant une bonne part de leur activité quotidienne.

L'**ENTRETIEN**, quels que soient ses objectifs et sa nature, est une des situations formelles de communication dans lesquelles ils se trouvent fréquemment impliqués, situation qu'eux-mêmes doivent souvent provoquer, d'ailleurs... ce qui n'est pas fait pour tous les enchainer.

Faute d'avoir été — concrètement — initiés à cet art, encore peu traité dans les programmes de l'enseignement européen, ils sont peu ou prou conscients des limites de la seule démarche « spontanéiste » mais, d'un autre côté, rarement « outillés » pour une démarche volontaire et rationnelle d'autoperfectionnement. Ainsi se sentent-ils souvent mal à l'aise dans ces situations d'entretien, qu'ils n'ont alors pas très envie de réaliser.

Le propos de ce mémento est d'apporter aux responsables quelques *principes et méthodes* propres à les aider à *améliorer la qualité et l'efficacité des entretiens qu'ils doivent mener et, par conséquent, à s'y sentir plus à l'aise* (ainsi que leurs interlocuteurs, par la même occasion).

QU'EST-CE QU'UN "ENTRETIEN" ?

Un entretien professionnel possède certaines caractéristiques qui le distinguent d'autres situations de communication.

L'ENTRETIEN EST UNE SITUATION...	
<i>FONCTIONNELLE</i>	Il est centré sur la tâche, les relations, l'examen des rôles et des fonctions. Il s'intègre dans un processus de travail.
<i>FINALISÉE</i>	On se rencontre dans un but précis, lequel détermine la nature de l'entretien qu'on va mener.
<i>DOUBLEMENT STRUCTURÉE</i>	Une structure apparente, qui est celle de la méthodologie (règles du jeu, techniques, etc.) et une structure sous-jacente, liée aux paramètres affectifs et psychologiques de la situation.

Les conversations de café, interrogatoires policiers, confessions, débats d'opinion, déclarations d'amour, sont aussi des situations de communication, qui peuvent avoir une ou plusieurs des caractéristiques ci-dessus... mais pas toutes : elles dépassent donc — en partie — le cadre de cet ouvrage.

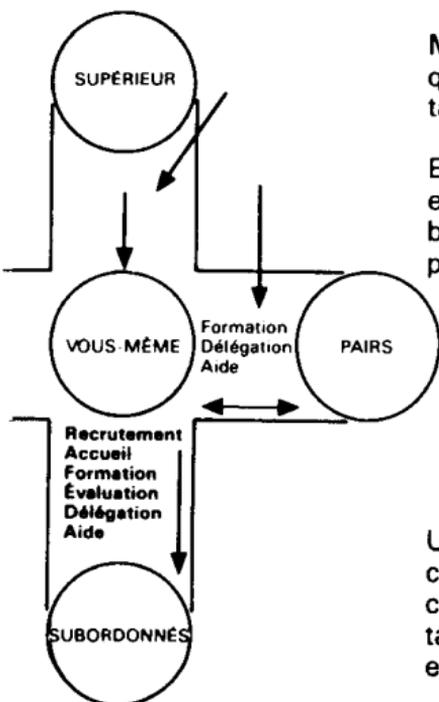
LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTRETIEN

Il existe différents types d'entretien, dont la nature est déterminée par l'objectif principal de la rencontre. L'objet de ce mémento s'étend à six de ces entretiens.

TYPE D'ENTRETIEN	OBJECTIF PRINCIPAL
<i>RECRUTEMENT</i>	Rencontrer un candidat à un poste défini. Obtenir de lui une information fiable et lui donner toute information utile, pour nous positionner respectivement.
<i>ACCUEIL</i>	Faciliter le plus possible l'intégration d'un nouvel embauché.

TYPE D'ENTRETIEN	OBJECTIF PRINCIPAL
<i>FORMATION</i>	Fournir à l'interlocuteur les moyens d'effectuer les tâches qui définissent son rôle, ou de s'y perfectionner. Stimuler sa motivation.
<i>ÉVALUATION</i>	Faire un bilan de situation d'un collaborateur par rapport à des objectifs. Fixer de nouveaux objectifs. Définir des moyens de perfectionnement.
<i>DÉLÉGATION</i>	Confier une mission, se mettre d'accord sur les objectifs, le degré de responsabilité et de liberté reconnu, la durée. Assurer le suivi de la délégation.
<i>AIDE</i>	Aider l'interlocuteur à résoudre un problème. L'orienter. Le conseiller.

Tous les six sont des entretiens fonctionnels que nous traiterons principalement sous l'angle de la relation d'encadrement, dans le sens manager → subordonné.



Mais ce qui s'applique à vous en tant que manager vous concerne aussi en tant que subordonné.

Et n'oublions pas que certains de ces entretiens sont parfois nécessaires et bien utiles dans vos relations avec vos pairs.

Un conseil, donc : tirez de ce memento ce qui vous paraît utile, usages et procédures en matière d'entretiens, à partager et à mettre en œuvre avec votre entourage professionnel.

Mais avant de les aborder, il est utile de nous rappeler quelques enseignements de spécialistes et quelques principes de base en matière de communication.

LES RÈGLES D'UNE COMMUNICATION FRUCTUEUSE

Quelques principes et quelques techniques « de base » de communication se doivent d'être placés ici pour enrichir la connaissance du lecteur, ou pour lui rafraîchir la mémoire.

LES SIX ATTITUDES DE PORTER

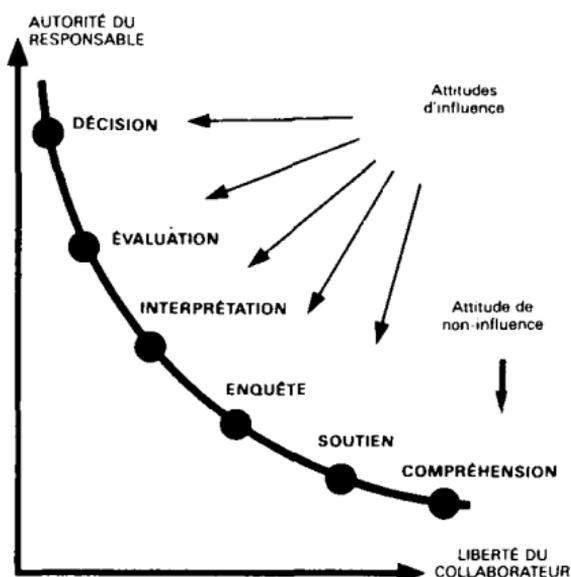
Les réactions d'un responsable hiérarchique, au cours d'un dialogue, peuvent être regroupées en six attitudes distinctes : décision, évaluation, interprétation, enquête, soutien, compréhension.

Chacune de ces attitudes, plus ou moins autoritaire, influe de façon spécifique sur la qualité de la relation entre le responsable et son collaborateur, suivant le degré de liberté d'expression qui est laissé à celui-ci.

LES SIX ATTITUDES DE PORTER	
ATTITUDES	RÉACTIONS DU RESPONSABLE
<i>DÉCISION</i>	Il décide de ce que l'autre doit faire. Il lui impose une relation autoritaire et le guide par des conseils et solutions : y'a qu'à, il faut que, vous devez...
<i>ÉVALUATION</i>	Il se pose en censeur, par exemple, en imposant un point de vue « d'expert ». Il approuve ou désapprouve : j'estime que, tout bien pesé, à mon avis...
<i>INTERPRÉTATION</i>	Il distord ce que dit l'autre pour le faire entrer dans son cadre de référence, il lui explique « son cas » : vous dites ça, en réalité, je sais pourquoi...
<i>ENQUÊTE</i>	Il pose des questions pour faire préciser tel ou tel point qui l'intéresse et oriente l'autre dans un sens différent du sien : pourquoi, comment, où.. ?
<i>SOUTIEN</i>	Il compatit. Il cherche à consoler, à encourager, mais sans même savoir ce que veut l'autre réellement : ne t'en fais pas, vieux, je vais t'aider...
<i>COMPRÉHENSION</i>	Il écoute. Il attend que l'autre se soit exprimé avant de reformuler. Il veut comprendre son problème « de l'intérieur » : je vous en prie, parlez...

Le schéma ci-après illustre cette gradation d'influence.

INFLUENCE DES RÉACTIONS DU RESPONSABLE SUR LA RELATION (1)



Ce schéma montre que la recherche de la compréhension accroît la liberté du collaborateur et l'incite à s'exprimer davantage. Cette liberté se réduit d'autant plus que le responsable tend à « penser pour l'autre », à l'influencer, voire à se substituer à lui.

UNE COMMUNICATION A QUATRE TEMPS

Quatre verbes peuvent résumer en quoi consiste l'acte de COMMUNIQUER efficacement :

- ÉCOUTER
- QUESTIONNER
- REFORMULER
- S'EXPRIMER

Combien pensent encore que « communiquer, c'est S'EXPRIMER » ? Ils réduisent alors la communication à son objectif partiel : TRANSMETTRE DE L'INFORMATION. Certes, c'est important, mais insuffisant.

Communiquer vise aussi à OBTENIR DE L'INFORMATION. La technique d'ÉCOUTE ACTIVE, qui consiste à ÉCOUTER, à QUESTIONNER et à REFORMULER permet d'atteindre cet autre objectif.

Quelques conseils valent d'être rappelés ici pour utiliser ces moyens à bon escient.

(1) Nos remerciements à François CHEDEVILLE, concepteur de ce schéma.

Écouter, une discipline de l'attention et des signes

Il est devenu commun de dire que, si la nature nous a dotés de deux oreilles et d'une seule langue, c'est pour écouter deux fois plus qu'on ne parle.

Pourtant, il n'est ni spontané, ni facile d'écouter réellement. Écouter requiert un exercice de l'attention et une mobilisation de plusieurs ressources :

- les oreilles, bien sûr, et le cerveau, pour écouter ce qui est dit, pour comprendre ce que l'autre veut transmettre et qu'il ne dit pas forcément, pour appréhender son cadre de référence et son langage, pour découvrir sa différence ;
- mais aussi les yeux, pour « entendre » le langage de son corps, sa posture, son expression, ses mimiques, ses gestes ; « écouter, c'est observer » disait Mirabeau ;
- la sensibilité, enfin, pour reconnaître ses sentiments et pour accueillir sa parole telle qu'elle est, qu'il se sente en confiance, et qu'il sente sa différence reconnue et acceptée.

Plusieurs signes tendent à montrer qu'il y a écoute, ou non, qui sont autant de conditions à remplir :

LES SIGNES INSTANTANÉS DE L'ÉCOUTE...	
L'AUTRE SE SAIT ÉCOUTÉ LORSQUE...	JE SAIS QUE J'ÉCOUTE LORSQUE...
<ul style="list-style-type: none">— il peut parler sans être interrompu,— il constate et sent que « la voie est libre »,— il constate que l'on est attentif à lui,— il a l'impression d'être entendu, compris,— il se sent à l'aise, de plus en plus,— ...	<ul style="list-style-type: none">— je me tais,— je respecte ses silences,— je le regarde (sans le scruter), je suis tourné vers lui,— j'acquiesce, « oui », « hmm », je prends une ou deux notes de temps en temps,— je me sens à l'aise, je respire tranquillement, mon corps est détendu, mes yeux attentifs, mon attention est tournée vers lui, et non vers moi.

Questionner, pour aller plus loin

Même la meilleure écoute, à elle seule, permet rarement de tout comprendre.

Corollairement, le seul fait de laisser l'autre s'exprimer ne suffit pas toujours à lui permettre de bien s'expliquer, ou de trouver une solution à son problème.

Les techniques d'interrogation sont un moyen de mener le processus de CLARIFICATION et d'INVESTIGATION permettant d'aller plus loin.

Les questions posées peuvent être de plusieurs sortes, suivant ce qu'on cherche à obtenir :

TYPES DE QUESTIONS	
<i>OUVERTES</i>	<p>Ce sont des questions exploratoires. Elles visent à faire réfléchir l'autre et à le faire parler. Elles ont pour caractéristique de commencer par : qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi (QOQCCP).</p> <p>Ex. : Que voulez-vous dire par... ? Que pensez-vous de... ? Comment allez-vous vous y prendre pour... ? Pourquoi ne voulez-vous pas... ?</p>
<i>FERMÉES</i>	<p>Elles appellent une réponse précise, par oui ou par non, une information ponctuelle, une vérification.</p> <p>Ex. : Avez-vous une expérience dans tel domaine ? Irez-vous à la réunion ?</p>
<i>ALTERNATIVES</i>	<p>Elles orientent vers un choix restreint, pour saisir une tendance.</p> <p>Ex. : Préférez-vous un rendez-vous en début ou en fin de journée ?</p>
<i>A CHOIX MULTIPLES</i>	<p>Elles permettent de vérifier ou de tester une ou plusieurs hypothèses.</p> <p>Ex. : Selon vous, pourquoi ces difficultés : une déficience du contrôle, un manque d'effectifs, un manque de formation ?</p>

Reformuler, pour relancer et accompagner

Outre la clarification et l'investigation que cela permet, interroger manifeste notre intérêt pour l'autre et pour ce qu'il dit.

Un autre moyen de montrer cet intérêt et, surtout, de faire progresser le dialogue, consiste à suivre le discours de l'interlocuteur et à le relancer, ponctuellement, en reformulant ce qu'il dit.

On appelle **REFORMULATION** l'intervention qui redit d'une manière plus concise ou plus explicite ce que vient d'exprimer l'autre.

Au gré de la discussion, plusieurs modes de reformulation peuvent être utilisés, suivant l'objectif visé.

Dans tous les cas, ils sont le signe d'une attitude de **COMPRÉHENSION**, en même temps que des moyens essentiels de celle-ci.

DIFFÉRENTS MODES DE REFORMULATION

<i>REFLET</i>	<p>Pour vérifier qu'on a compris, et l'annoncer : on reprend, en termes équivalents, l'essentiel de ce qui vient d'être dit.</p> <p>Ex. : Si je vous ai bien compris, vous voulez dire que...</p>
<i>ÉCHO</i>	<p>Pour connaître la signification donnée à ce qui paraît un « mot clé » : on le reprend.</p> <p>Ex. : « La psychologie, c'est dangereux. » Dangereux, dites-vous ?</p>
<i>CLARIFICATION</i>	<p>Pour tenter de mettre en lumière ce qui est confus, épars, inorganisé : on offre une traduction des différents éléments d'information, en une idée essentielle.</p> <p>Ex. : Le nœud du problème, dans tout ce que vous dites, c'est peut-être que vous n'êtes plus d'accord avec notre façon de travailler. Qu'en pensez-vous ?</p>
<i>INVERSÉE</i>	<p>Pour relever l'implicite d'une formulation et provoquer un changement de point de vue : on réorganise les idées en renversant figure et fond.</p> <p>Ex. : « Ce n'est pas possible de travailler avec eux, ils ne disent jamais rien ! » Dans l'équipe, vous êtes le seul à donner vraiment de l'information, c'est ça ?</p>
<i>DÉDUCTIVE OU INDUCTIVE</i>	<p>Pour vérifier une hypothèse, pour aider l'autre à expliquer sa position : on reprend l'idée émise et on énonce l'hypothèse.</p> <p>Ex. : Vous me dites que vous voulez gagner plus d'argent. Est-ce à dire que vous voulez prendre plus de responsabilités ?</p>
<i>APPUI</i>	<p>Pour verrouiller une phase du dialogue : on souligne une information en montrant qu'il s'agit d'une sorte de point de repère, d'un acquis.</p> <p>Ex. : Bon, d'accord, vous manquez de moyens techniques...</p>
<i>BIAISÉE</i>	<p>Pour orienter la discussion en fonction d'un choix : on valorise l'un ou l'autre des éléments énoncés par l'autre.</p> <p>Ex. : Si quelqu'un mélange opinions et faits, on peut ne reformuler que les faits.</p>
<i>INTERROGATIVE</i>	<p>Pour amener l'autre à trouver lui-même la solution à son problème : on lui retourne sa question ou on transforme son propos en question.</p> <p>Ex. : Si je comprends bien, la question est de savoir si vous décidez de...</p>

S'exprimer, pour se positionner

S'exprimer, c'est s'adresser à quelqu'un, que celui-ci soit un ou plusieurs.

Dans tous les cas, il importe donc de savoir à « qui » l'on parle, lorsqu'on cherche à s'exprimer : la capacité de bien faire passer de l'information dépend, en tout premier lieu, de celle d'en obtenir de la part d'autrui.

Remplir cette condition permet à celui qui s'exprime d'adapter son message — et la façon de le dire — à son interlocuteur : son langage, son cadre de référence, son degré de connaissance dans un domaine donné, son niveau d'information, ses résistances, ses motivations, etc.

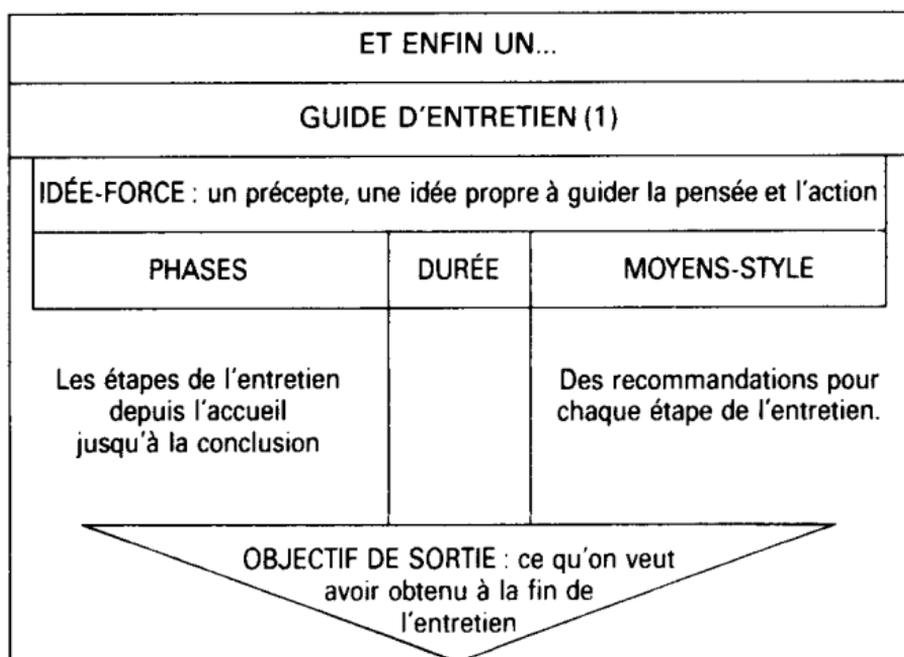
Cela ne suffit pas. Pour mettre le maximum de chances de son côté, celui qui veut faire passer un message doit aussi respecter la « règle des 5C » :

S'EXPRIMER : LA RÈGLE DES 5C				
Court	Concis	Clair	Complet	Compréhensible

GUIDE DE LECTURE

Les pages suivantes, qui présentent les différents entretiens, sont toutes structurées sur un même mode.

POUR CHAQUE ENTRETIEN, IL EST INDIQUÉ...	
<i>SA RAISON D'ÊTRE</i>	Ce à quoi il est censé servir, autrement dit son objectif principal.
<i>DE QUOI S'AGIT-IL ?</i>	On explicite le contexte qui nécessite ou justifie cet entretien.
<i>QUAND LE MENER ?</i>	A partir de quel moment il est utile et possible de le mener.
<i>COMMENT LE MENER ?</i>	Des PRINCIPES FONDAMENTAUX , c'est-à-dire : — des règles d'action s'appuyant sur un jugement de valeur, — ou bien des notions importantes auxquelles est subordonnée une pratique.
	Des CONSEILS PRATIQUES : des techniques, des méthodes, du savoir-faire, du savoir-être.



L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

SA RAISON D'ÊTRE : Rencontrer un candidat à un poste défini. Obtenir de lui une information fiable et lui donner toute information utile, en vue de nous positionner respectivement.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'entretien de recrutement est un élément d'un processus visant à pourvoir à un poste vacant, ou nouveau, par l'extérieur ou par le jeu des mutations et promotions internes.

Il constitue un moyen essentiel et incontournable d'échange et de traitement d'informations, devant permettre d'optimiser les choix respectifs des deux parties : manager agissant au nom de l'entreprise, et candidat.

QUAND SE SITUE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT ?

Dans l'idéal, le processus de recrutement comporte les sept étapes suivantes :

(1) Nos remerciements à Philippe PEISSEL pour l'idée de base de cette forme de guide, initialement baptisée « La Poutre » et légèrement modifiée ici.

ÉTAPES	ACTIONS CORRESPONDANTES
Identification des besoins présents et futurs en ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> — Décrire les postes à pourvoir (missions, responsabilités, etc.). — Inventorier les caractéristiques que doivent posséder les candidats (connaissances, compétences, expérience, personnalité, etc.). — Dresser les « profils de poste ».
Identification des ressources disponibles dans l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> — Vérifier si certains membres de l'entreprise peuvent convenir à certains des postes à pourvoir.
Inventaire des déséquilibres.	<ul style="list-style-type: none"> — Comparer besoins et ressources pour faire apparaître les postes pour lesquels un recrutement externe est ou sera nécessaire.
Recherche.	<ul style="list-style-type: none"> — Enclencher le processus de recherche : réseau relationnel, annonce, approche directe, etc.
Tri préliminaire.	<ul style="list-style-type: none"> — Éliminer les candidats qui sont manifestement hors de la cible.
Présélection.	<ul style="list-style-type: none"> — Contacter, par téléphone, la douzaine de candidats restants : rassembler les informations complémentaires. Éliminer.
Évaluation finale. Puis choix.	<ul style="list-style-type: none"> — RENCONTRER EN ENTRETIEN les quatre à cinq candidats qui restent en lice pour évaluer : <ul style="list-style-type: none"> + leur CAPACITÉ A TENIR LE POSTE ; + leur MOTIVATION A L'ACCEPTER ; + leur APTITUDE A S'INTÉGRER dans l'entreprise. — Décider.

L'entretien est, à proprement parler, une étape décisive. Il faut donc le soigner, mais n'oublions pas que sa qualité dépend, pour beaucoup, de celle des étapes précédentes.

COMMENT MENER L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT ?

Principes fondamentaux

Conduire un entretien de recrutement oblige au respect de quelques principes :

1. L'entretien de recrutement met en présence deux personnes dont la relation est précaire... mais peut devenir durable. Un premier principe est de se comporter, avec CHACUN des candidats, d'une façon compatible avec l'engagement d'une relation positive dans la durée.
2. Tout candidat a droit au respect de sa personne : il n'y a pas de méthode honnête pour « provoquer ses aveux » sur des aspects qu'il ne veut pas révéler.
3. La situation d'entretien de recrutement engendre souvent un état d'émotivité chez le candidat. L'affectif appelle une compensation : rigueur et méthode. Cela assure et rassure.
4. Rien n'est joué d'avance : l'entretien, précisément, permet l'évolution des impressions, des perceptions et des opinions, moyennant clarté, justesse et précision dans le processus d'échange.

Conseils pour l'action : questionner et écouter

L'entretien mené doit permettre au manager d'évaluer, chez le candidat :

- sa capacité à tenir le poste,
- sa motivation à l'accepter,
- son aptitude à s'intégrer dans l'entreprise, sur le long terme.

Pour obtenir ces informations, certaines questions valent d'être posées :

- Quelles ont été les étapes de votre formation ?
- Comment jugez-vous vos compétences actuelles ?
- Quelles ont été vos fonctions, vos responsabilités ?
- Quelle était la nature de votre tâche (travail répétitif, créatif, logique, technique, relationnel, à risques, etc.) ?
- Comment avez-vous apprécié vos postes antérieurs ?
- Quels types de relations entreteniez-vous avec votre groupe de travail ? Quelle était l'ambiance de travail (relations ouvertes, compétitives, agressives) ?
- Quelles qualités requéraient vos anciens postes ?
- Quels conflits avez-vous été amené à vivre ? Comment y avez-vous fait face ?
- Quels sont vos projets à court terme, à long terme ?
- Qu'est-ce qui vous conduit à changer de travail ?
- Qu'est-ce qui vous intéresse dans ce poste ?
- Que pensez-vous y apporter, en particulier ? Comment aimeriez-vous le faire évoluer ?

... et d'autres du même genre, en fonction de la situation et de l'inspiration. En tout cas, des « questions ouvertes ».

L'écoute doit porter autant sur CE QUI EST DIT que sur LA FAÇON qu'a le candidat DE LE DIRE. Il donne, à ce niveau, de précieux indices et ce n'est pas « jouer au psychologue » que d'y être attentif.

... analyser, au moins un peu

Vouloir « connaître à fond » quelqu'un relève de l'utopie.

Pour autant, il ne faut pas désarmer, ou laisser aux seuls tests psychotechniques, graphologiques, voire astrologiques la capacité et la charge de nous renseigner sur la personnalité d'un interlocuteur. Pour guider et affiner son analyse, le manager qui recrute peut se doter d'une grille, assortie de critères simples, servant à désigner certaines attitudes et tendances de la personnalité :

ATTITUDES ET TENDANCES DE LA PERSONNALITÉ	INDICATEURS
<i>OUVERTURE/FERMETURE</i>	Progression, évolution, sensibilité à l'environnement, capacité à s'informer, à expérimenter, à se laisser influencer ? Ou répétition, régression, forte stabilité, idées arrêtées, résistance à l'influence externe, peu de formations récentes ?
<i>ACTIVITÉ/PASSIVITÉ</i>	Volonté d'infléchir le cours des choses par l'action, besoin d'agir, de réagir ? Ou attentisme, justification impersonnelle des difficultés : « j'ai dû... il fallait que... je n'avais pas le choix... » ?
<i>SENSIBLE/RATIONNEL CONCRET/ABSTRAIT</i>	Expression de ressentis ou explication rationnelle des choses ? Langage concret, exemples tirés de l'expérience ? Ou abstraction, schématisation, généralisation ?
<i>SPONTANÉITÉ/CONTRÔLE</i>	Émotions, sentiments partagés naturellement ? Ou discrétion, retenue, maîtrise, discours énigmatique ?
<i>ACTION/CONNAISSANCE</i>	Préférence à vivre les choses, à réagir directement ? Ou à prendre du recul pour comprendre, analyser, expliquer ?
<i>CONFIANCE/PESSIMISME POSITIF/NÉGATIF</i>	Le bon côté des choses, la conviction de pouvoir réussir, la valorisation des personnes, la relativisation des faits ? Ou « la vie est dure », la peur de l'échec, la critique des personnes, les jugements catégoriques ?
<i>PASSÉ/AVENIR</i>	Le poids de l'expérience, le plaisir à évoquer des souvenirs ? Ou la curiosité, les projets, l'imagination du futur ?
<i>CERTAIN/INCERTAIN</i>	Posture rigide, langage entier, vision du monde « carrée » ? Ou hésitation, indécision, langage prudent et nuancé ?
<i>GÉNÉRALISTE/SPECIALISTE</i>	Volonté d'élargir des connaissances générales ? Ou volonté de précision, de perfectionnement, d'expertise ?

RECOMMANDATION : on le comprend, il ne s'agit pas de porter des jugements binaires et absolus sur une personne, à partir de maigres indices, mais de :

- Évaluer dans quelle mesure une tendance risque de l'emporter sur la tendance inverse, de façon relative, c'est-à-dire en fonction d'un contexte donné.
- Se demander si ces tendances sont adéquates ou non aux objectifs poursuivis.

GUIDE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

IDÉE-FORCE : Même s'il se peut qu'elle reste unique, ma relation avec ce candidat doit être paritaire et authentique.		
PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
1. Accueillir mon interlocuteur. Cadrer l'entretien.		<ul style="list-style-type: none"> — Le mettre à l'aise, courtoisement. — Me présenter : identité, fonction, position, rôle dans le processus de recrutement, part dans la décision. — Décliner l'objectif de l'entretien, sa conséquence. — Présenter le plan. Indiquer la durée.
2. Présenter mon entreprise.		<ul style="list-style-type: none"> — Exposé structuré et documenté. — Utiliser des éléments visuels clairs : organigramme, schémas, plaquette. Ne pas le surcharger de documents. — L'inviter à poser des questions ; être attentif à sa façon de procéder. Répondre clairement.
3. L'inviter à se présenter : — ses compétences, — ses motivations, — sa perception de lui-même.		<ul style="list-style-type: none"> — L'aider en questionnant : « questions ouvertes ». — Recueillir les FAITS dans son histoire professionnelle et être attentif à sa façon de présenter les choses. — Lui demander les raisons qui l'amènent à postuler. — Lui demander s'il souhaite aborder d'autres points et, éventuellement, parler de sa vie et de ses autres intérêts.
4. Présenter le poste à pourvoir.		<ul style="list-style-type: none"> — Pourquoi pas en invitant le candidat à conduire l'entretien, en posant les questions qui l'intéressent ? — Utiliser la description de fonction établie au préalable. — Parler de la nature du travail, de l'étendue de la délégation, de la rétribution, de l'évolution prévisible du poste, du plan de carrière, etc.
5. Synthétiser.		<ul style="list-style-type: none"> — Qu'a-t-il compris du poste ? — Est-ce que cela l'intéresse ? Pourquoi ? — Que pense-t-il pouvoir apporter, en particulier ? — D'autres questions ?

PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
6. Conclure l'entretien.		<ul style="list-style-type: none"> — Lui faire part des enseignements que je tire de cet entretien, de mes premières impressions et, le cas échéant, de mes réserves sur sa candidature. — Lui demander si son intérêt persiste. — L'informer des étapes ultérieures et de leurs échéances.

OBJECTIF DE SORTIE : Disposer des informations propres à permettre au candidat et à moi-même de faire un choix quant à occuper ou non le poste défini.

L'ENTRETIEN D'ACCUEIL

SA RAISON D'ÊTRE : Faciliter le plus possible l'intégration d'un nouvel embauché.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Recruter n'est pas facile, mais la difficulté ne s'arrête pas au moment où l'on a trouvé le candidat idoine.

Qu'il s'agisse d'une nouvelle recrue ou d'une personne mutée d'un autre service ou département, il reste à réussir son **INTÉGRATION** à l'entreprise et/ou au nouveau service.

Contrairement à ce que pourrait laisser penser la pratique courante, cela ne se fait pas « tout seul », sous l'unique effet de la bonne volonté du nouveau collaborateur.

L'entretien d'accueil est l'une des mesures pratiques qui concourent à la réussite de l'intégration d'un nouvel arrivant. Pour l'essentiel, il s'agit pour le manager de :

- fournir à l'arrivant les informations dont il a besoin pour dépasser ignorance, incertitude et inquiétude quant à son nouvel environnement ;
- établir, d'emblée, un climat propice à une coopération durable : chaleureux, confiant et optimiste.

QUAND MENER L'ENTRETIEN D'ACCUEIL ?

Dans l'idéal, la première journée de travail d'un nouvel arrivant devrait être entièrement consacrée à son accueil et à sa reconnaissance de son nouvel environnement : collègues, lieux, matériels, documents de référence (projet d'entreprise, chartes, etc.).

L'entretien d'accueil constituerait la première étape de cette première journée. Il ne serait demandé aucune production spécifique au nouvel arrivant, ce jour-là.

Bien sûr, d'autres entretiens, ayant la même visée générale d'intégration optimale, peuvent être réalisés les jours et semaines suivants. Un calendrier de deux ou trois rendez-vous peut même être fixé à l'issue du premier entretien.

COMMENT MENER L'ENTRETIEN D'ACCUEIL ?

Principes fondamentaux

Pour réussir l'intégration d'une personne nouvelle dans une entreprise, dans un service, il faut, bien sûr, qu'il y ait adéquation entre elle et la structure concernée.

C'est la fonction du processus de recrutement que de réunir les données de base de cette adéquation :

- du côté du candidat, ses compétences techniques (formation et expériences antérieures), et ses motivations « a priori » vis-à-vis du poste et de l'entreprise ;
- du côté de l'entreprise, la cohérence du poste (valeur ajoutée recherchée, missions, moyens, contraintes), et sa demande à l'égard du candidat (contribution réelle et personnalité).

Lorsque c'est le cas, c'est déjà bien. Mais cela ne suffit pas.

En réalité, la véritable adéquation ne peut être atteinte que dans une démarche d'OPTIMISATION :

- le nouvel arrivant cherche à s'adapter aux besoins et aux moyens de l'entreprise,
- tandis que celle-ci aménage le poste en fonction des besoins et des moyens du nouvel arrivant.

Cela suppose que les conditions suivantes soient réunies :

- le nouvel arrivant est convaincu de l'importance et de la faisabilité de sa mission, de sa capacité à contribuer efficacement aux objectifs de l'entreprise, de la confiance que lui fait son nouvel environnement de travail et de l'appui sans réserve qu'il en recevra quand nécessaire ;
- l'entreprise — et particulièrement l'environnement direct du nouvel arrivant — perçoit la nécessité de la contribution qu'il apporte, est convaincue d'avoir trouvé en lui la meilleure candidature possible en l'état du marché du travail, et s'engage constructivement dans une coopération à long terme, mutuellement bénéficiaire.

C'est de ces principes fondamentaux que le responsable se doit d'être le représentant — voire le messenger — à l'occasion de l'entretien d'accueil ou, plus largement, dans le cadre du processus d'accueil et d'intégration de son nouveau collaborateur.

Conseils pour une démarche d'accueil et d'intégration réussie

DURANT L'ENTRETIEN...	
Éliminer les erreurs d'interprétation	Être très précis sur les exigences du poste, sur ses objectifs, sur le pouvoir et l'autonomie, sur les futurs interlocuteurs de l'arrivant, etc.
Ne rien cacher de la réalité	Les difficultés du poste, les résistances que l'arrivant est susceptible de rencontrer, les raisons de l'échec éventuel de son prédécesseur, etc. Les règles du jeu dans l'entreprise, explicites et implicites.
Mais ne pas trop parler	Ne pas essayer d'expliquer en une seule fois « tout ce qu'il doit savoir ». Ne pas le saturer d'informations. Se centrer sur SES préoccupations.
Organiser la période initiale d'insertion en détail	Et par écrit : les personnes à rencontrer, les lieux à visiter, la documentation à consulter, les usages à assimiler, etc.

ENSUITE...	
Présenter le nouveau venu aux personnes concernées	Préciser la raison de son arrivée, sa position dans l'organigramme, le pouvoir dont il dispose, ce qui est attendu de ses interlocuteurs, etc.
Piloter l'insertion de très près	Maintenir un contact fréquent. Confier à un « ancien » la responsabilité officielle d'aider le nouveau venu à réussir son intégration.
Faire une évaluation détaillée	Après un mois, trois mois et six mois. Demander à l'intéressé de préparer un rapport écrit : réalisations, difficultés rencontrées, etc.
Ne pas aller trop vite	Inciter le nouveau collaborateur à ne pas brûler les étapes : qu'il attende d'être bien intégré avant d'entreprendre des changements importants.

GUIDE D'ENTRETIEN D'ACCUEIL

IDÉE-FORCE : Venir ensemble est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble, c'est le succès.
Henry FORD.

PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
<p>1. Accueillir mon interlocuteur. Nous présenter mutuellement. Cadrer l'entretien.</p>		<ul style="list-style-type: none"> — Le recevoir comme un Invité : lui faire sentir qu'il était attendu. Le mettre à l'aise. — Rappeler ma fonction et définir la relation que nous allons avoir ensemble. — Le laisser se présenter à sa manière. — Décliner l'objectif de l'entretien : répondre à ses questions et lui préciser les modalités de sa mission.
<p>2. Lui présenter son travail.</p>		<ul style="list-style-type: none"> — Assez sommaire à ce stade, pour pouvoir lui laisser la parole assez vite.
<p>3. L'aider à s'exprimer.</p>		<ul style="list-style-type: none"> — Lui demander ce qu'il aimerait savoir. — Reformuler ses questions avant d'y répondre. — M'assurer que mes réponses le satisfont. — A-t-il des problèmes particuliers ? — S'il s'agit d'une personne mutée, lui demander son sentiment au sujet de sa mutation.
<p>4. Compléter si nécessaire.</p>		<ul style="list-style-type: none"> — Annoncer les « règles du jeu » de l'entreprise : ce qu'elle attend de lui, ce qu'il peut attendre d'elle. — L'informer des principaux avantages et contraintes liés à son poste, au service et à l'entreprise (horaires, règlement, usages particuliers, etc.). — L'informer aussi des recours en cas de problème (hiérarchie, service du personnel, etc.). — Penser à ses besoins élémentaires : restaurant, parking, toilettes, infirmerie, etc. — Éventuellement, lui présenter la procédure de parrainage dont il va bénéficier. Lui présenter son parrain.
<p>5. Conclure l'entretien.</p>		<ul style="list-style-type: none"> — Fixer un autre rendez-vous, dans quelques jours. — Annoncer ma disponibilité, en cas de besoin. — Lui présenter ses collègues de travail, faire le tour du service. — Ou bien le confier à son parrain.

OBJECTIF DE SORTIE : Fournir au nouveau venu les informations dont il a besoin pour s'adapter efficacement et confortablement à son poste de travail, et dans son nouvel environnement

L'ENTRETIEN DE FORMATION

SA RAISON D'ÊTRE : Fournir à l'interlocuteur les moyens d'effectuer les tâches qui définissent son rôle, ou de s'y perfectionner.
Stimuler sa motivation.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Qu'elle vise l'efficacité immédiate ou le perfectionnement à plus long terme, la formation de ses collaborateurs est un enjeu vital pour le manager.

Pour y faire face, il peut avoir recours à des moyens externes.

Mais la formation est aussi, pour le responsable :

- un aspect fondamental de sa mission : développer ses collaborateurs, la principale ressource mise à sa disposition ;
- une opportunité de communication, très concrète ;
- un puissant levier de motivation de ses équipiers ;
- une occasion d'influencer positivement leurs comportements, dans une direction voulue.

Ainsi n'est-il pas rare que lui-même soit le mieux placé pour pourvoir aux besoins d'instruction et de perfectionnement de ses collaborateurs, collectivement et/ou individuellement.

Pour y réussir, il lui appartient de construire et de mener un entretien de formation.

N.B. Le fait de parler d'un « entretien » de formation n'exclut absolument pas que la formation en question puisse se dérouler sur le « terrain » — par exemple devant un ordinateur — ou en résolvant un problème concret. Au contraire.

QUAND MENER UN ENTRETIEN DE FORMATION ?

Les cas sont nombreux qui justifient la conduite d'un entretien de formation par le responsable :

- au moment de l'intégration d'un nouveau collaborateur, pour lui permettre d'être opérationnel à son poste de travail ;
- au moment d'élargir sa responsabilité à des fonctions nouvelles pour lui, ou plus complexes ;
- dans le cadre d'un contrat de délégation, sur une mission nécessitant des compétences qu'il n'a pas, ou pas tout à fait ;
- au retour d'une session de formation à laquelle le responsable a participé, et dont il juge opportun de partager tout ou partie avec l'un ou l'autre de ses collaborateurs ;
- lorsqu'il n'est pas opportun de recourir à l'extérieur : par exemple, le besoin peut être très spécifique, et le responsable, le plus compétent ;
- et, enfin, quand il n'est pas possible de recourir à une autre source de formation (moyens, temps insuffisants).

COMMENT MENER L'ENTRETIEN DE FORMATION ?

Principes fondamentaux : une logique de la formation

Pour jouer un rôle efficace dans la conception et la conduite de la formation, individuelle et collective, le responsable doit intégrer ses actions dans une démarche cohérente :

PHASES	ACTIONS
IDENTIFIER LA SITUATION ACTUELLE	<ul style="list-style-type: none">— Analyse des compétences et des pratiques (atouts et faiblesses).— Prise en compte de 3 types d'enjeux :<ul style="list-style-type: none">+ les objectifs d'évolution de l'entreprise, ses politiques, ses stratégies, ses priorités ;+ ses besoins et objectifs, à son propre niveau, en tant que responsable ;+ les désirs, demandes ou attentes de la personne à former.
PRÉCISER LA SITUATION VOULUE	<ul style="list-style-type: none">— Quels sont les objectifs généraux de la formation : quels sont les résultats attendus, en termes de changement des pratiques professionnelles ?— Quels sont, par conséquent, les objectifs spécifiques de l'action de formation, en termes de :<ul style="list-style-type: none">+ SAVOIR : acquisition de connaissances ou d'informations ?+ SAVOIR-FAIRE : acquisition d'aptitudes, de capacités à utiliser des méthodes, des techniques ou des outils ?+ SAVOIR-ETRE : acquisition d'attitudes et de motivations ?
DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FORMATION ET DE PROGRÈS	<p>Pour passer de la situation actuelle à la situation voulue :</p> <ul style="list-style-type: none">— Quel système de formation mettre en place : contenus, méthodes pédagogiques, moyens et supports, public concerné, formateurs, durées, lieux et contextes ?— Quel système de pilotage faut-il envisager pour une adaptation permanente, une évaluation et un suivi de la formation ?— D'autres actions que la formation peuvent-elles être envisagées : structure, organisation, systèmes de management, systèmes de communication, etc.

On le comprend, tout cela demande au responsable une réflexion approfondie.

Celle-ci sera plus ou moins longue et difficile, selon que le changement à opérer ou le progrès à réaliser seront plus ou moins complexes.

Mais, dans tous les cas, les questions : quoi maintenant ?
 quoi après ?
 comment ?

ne pourront être évitées.

Conseils pratiques : le choix d'une méthode

En fonction des objectifs de l'entretien de formation, le choix de la méthode différera.

On distingue classiquement quatre méthodes pédagogiques : exposer, démontrer, interroger et faciliter.

L'action pédagogique n'y est pas la même, non plus que les rôles du formateur et du formé.

La part de l'implication et de l'exercice de la volonté du formé, dans son apprentissage, y vont croissant :

Degré d'implication requis chez celui qui se forme

MÉTHODES	EXPOSER	DÉMONTRER	INTERROGER	FACILITER
IL S'AGIT DE ...	Transmettre une information sous forme d'exposé ou de cours magistral.	Montrer ce qu'il faut faire, entraîner à une pratique ET expliquer.	Poser des questions et faire découvrir ce qu'on veut transmettre.	Impliquer le formé dans des situations d'analyse, d'action et de résolution de problèmes concrets.
ADÉQUAT POUR ...	Un savoir. Exemple : connaître les atouts et les limites du logiciel x.	Un savoir, un savoir-faire. Exemple : maîtriser le logiciel x.	Un savoir, un savoir-faire. Exemple : maîtriser le logiciel x.	Un savoir, un savoir-faire, un savoir-être. Exemple : idem + acquérir de l'autonomie.
RÔLE DU FORMATEUR	Informateur, enseignant, conférencier.	Informateur et démonstrateur.	Informateur et questionneur.	Animateur, guide, facilitateur.
ATTITUDES DE PORTER (1)	Information, décision, évaluation.	Information, décision, évaluation.	Information, enquête, décision, évaluation.	Compréhension, soutien, enquête, information.
RÔLE DU FORMÉ	Écoute et questions éventuelles.	Écoute et questions. Application de la technique.	Écoute et questions. Réponses aux questions posées.	Écoute et questions. Participation active aux travaux.

(1) Voir pages 6 et 7.

... du bon usage des « Stimulations » en situation de formation (2)

Pour provoquer, entretenir et renforcer la motivation de son interlocuteur à apprendre et à progresser, le responsable qui forme a intérêt à le STIMULER, de façon pertinente... et variée :

STIMULATIONS	CONDITIONNELLES	INCONDITIONNELLES
	jugent le comportement	jugent la personne
POSITIVES	Valorisation et encouragement des réussites. Pour indiquer la bonne voie. Ex. : Voilà, vous vous y prenez très bien, continuez !	Reconnaissance et valorisation de la personne. Pour stimuler profondément. Ex. : Votre curiosité est vraiment un précieux atout. Vous réussirez !
NÉGATIVES	Sanction des échecs. Désapprobation. Pour « redresser la barre ». Ex. : Votre attention se relâche. Faites encore un effort.	Dévalorisation de la personne. Ex. : Quel incapable vous faites ! A PROSCRIRE ABSOLUMENT

GUIDE D'ENTRETIEN DE FORMATION

IDÉE-FORCE : Il ne suffit pas d'écouter pour comprendre, ni de comprendre pour savoir : il faut apprendre, c'est-à-dire travailler. Puis contrôler l'acquis.		
PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
<p>MÉTHODES : DÉMONSTRER ET INTERROGER. EXEMPLE : PRATIQUE D'UN LOGICIEL.</p> <p>1. Accueillir mon interlocuteur. Le préparer. Cadrer l'entretien.</p> <p>2. L'inviter à se situer par rapport à l'objectif de l'entretien.</p>		<ul style="list-style-type: none"> — Le mettre à l'aise, qu'il se sente en confiance. — Décliner l'objectif de la séquence de formation, en termes concrets et opérationnels. — Quelle connaissance et quelle expérience a-t-il de la micro-informatique ? D'autres logiciels ? — Faire ressortir ressemblances et différences. — En profiter pour présenter globalement notre logiciel : ses atouts, ses limites, etc. — A-t-il des appréhensions à l'égard de cette formation ? Lesquelles ? Si oui, répondre, rassurer, stimuler.

(2) L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE, Collection Mémentos. J.-M. VERGNAUD et P. BLIN.

PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
3. Présenter les phases que nous allons suivre.		— Lui expliquer la logique de l'apprentissage qui va être la nôtre, en présentant les 3 ou 4 phases principales.
4. Traiter, une à une, chaque phase.		— Démontrer, expliquer, illustrer. Clairement, complètement, patiemment. En faisant ressortir les points clés. — L'inviter à questionner. — Le questionner. S'assurer de sa compréhension. — Revenir sur les points mal assimilés.
Lui faire faire un premier essai d'exécution		— Lui poser des questions : comment faire pour... ? — Le laisser faire. Lui demander d'expliquer au fur et à mesure ce qu'il fait. Corriger ses erreurs éventuelles. — L'inciter à se corriger lui-même. — Lui faire refaire autant de fois qu'il faut pour qu'il maîtrise correctement les commandes voulues.
5. Conclure l'entretien.		— Solliciter ses questions. Son bilan. — Lui annoncer la suite possible, ou nécessaire. — Le livrer à lui-même. — Lui proposer mon recours en cas de besoin. — Lui indiquer que je me tiendrai au courant de ses progrès.
<p>OBJECTIF DE SORTIE : Rendre mon interlocuteur capable de... par exemple, maîtriser les principales commandes de notre logiciel « maison », de traitement de textes</p>		

L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION (1)

SA RAISON D'ÊTRE : Faire un bilan de situation d'un collaborateur, par rapport à des objectifs. Fixer de nouveaux objectifs.
Définir des moyens de perfectionnement.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Étape essentielle du dialogue inter-hiérarchique, l'entretien d'évaluation — ou d'appréciation — est la réflexion menée, périodique-

(1) Nos remerciements à François CHEDEVILLE, Gilles de LA CHESNAIS et Henri-Pierre de ROHAN-CHABOT pour leurs éclairages sur la question.

ment — une fois par an, en général — et individuellement, par un manager avec ses collaborateurs, sur leurs performances et sur leurs activités passées, présentes et à venir.

Ce type d'entretien et, plus globalement, le SYSTÈME d'appréciation répondent à des attentes spécifiques, lesquelles fondent leurs objectifs généraux.

Ces attentes se situent à trois niveaux :

Pour le collaborateur : Parler de son avenir dans l'entreprise

Avoir l'opinion de son responsable sur son travail, ses performances, ses comportements.

Identifier ses points forts et ses points faibles.

Envisager la gestion de sa carrière : formation, mutation, promotion. Être conseillé.

Dire ses aspirations personnelles et ses attentes professionnelles.

Parler de son travail ; des difficultés rencontrées.

Faire des suggestions.

Obtenir des précisions sur ce qu'on attend de lui.

Pour le responsable : Optimiser le fonctionnement de son unité

Analyser franchement les carences et les atouts du collaborateur. Envisager les mesures susceptibles de compenser les premières et de mieux tirer parti des seconds.

Identifier et prévenir les problèmes potentiels.

Recueillir les idées, remarques et suggestions du collaborateur.

Mesurer de façon très attentive les performances du collaborateur, en vue d'une meilleure équité dans les décisions de rémunération et/ou de promotion.

Pour l'entreprise : Mieux utiliser ses ressources humaines

Faire le bilan des compétences et des talents et disposer ainsi des éléments nécessaires à la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Identifier les « fort potentiel ».

Garantir une meilleure équité dans les rémunérations et les promotions.

Recueillir des suggestions du personnel dans des domaines concernant l'entreprise tout entière : organisation, conditions de travail, etc.

Alimenter la communication verticale.

Pour être optimaux, les entretiens d'évaluation doivent s'inscrire de façon cohérente dans une politique de gestion des ressources humaines, plutôt qu'être appliqués, sans réflexion ni préparation, sur les « problèmes de motivation », comme un cataplasme. C'est trop souvent le cas.

QUAND MENER L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION ?

Si c'est le tout premier entretien à être mené, il est indispensable que, bien avant celui-ci, un accord ait été réalisé, avec chaque collaborateur, sur sa définition de fonction.

Ce n'est pas le lieu d'un entretien d'évaluation que d'en débattre : toute ambiguïté doit être levée, en dehors de cette rencontre, en ce qui concerne cette définition des activités et missions du titulaire du poste, avec ses latitudes et ses limites d'action.

Ce pré-requis étant respecté, l'entretien peut être mené :

- dans une période qui ne contient aucun fait particulier : désaccord épineux, ou autre ;
- plutôt en début de semaine, en fin d'après-midi, en évitant veille et retour de vacances ;
- en dehors de toute discussion sur une augmentation de salaire ou sur une décision de promotion ;
- après un délai de 8 à 15 jours entre l'invitation et l'entretien, permettant de préparer celui-ci.

COMMENT MENER L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION ?

Principes fondamentaux

Plus largement que l'entretien lui-même, la pratique de l'évaluation suppose que soient traduits dans la réalité un certain nombre de principes :

1. Un principe de **CONSTANCE** de l'intérêt qu'on a pour ses collaborateurs : bien sûr, l'entretien est un moment privilégié pour focaliser son attention, mais cela a d'autant plus de sens et d'impact que, toute l'année, on s'est intéressé à eux et à ce qu'ils font.
2. Un principe de **CONFIANCE** mutuelle : celle du responsable dans les capacités et dans la volonté de ses collaborateurs ; la leur dans le respect des engagements de leur manager.
3. Un principe de **RÉALISME** : la relation inter-hiérarchique doit être structurée autour d'éléments concrets, observables, permettant d'apprécier les réussites et les erreurs tangibles.
4. Un principe de **FRANCHISE** : le responsable doit dire à son collaborateur ce qui va et ne va pas, clairement, et doit savoir reconnaître, avec la même franchise, ses propres erreurs.
5. Un principe de **RESPECT** : il appartient au responsable de sanctionner positivement et négativement les performances et les actes de ses collaborateurs ; cela exclut de juger et de critiquer les personnes, dans l'absolu.

Conseils pratiques : bien préparer l'entretien

L'entretien d'évaluation comporte quatre phases principales, qui sont la réponse à quatre questions simples :

1. QUOI HIER ?	Évaluation des performances, constat des résultats par rapport aux objectifs.
2. POURQUOI ?	Interprétation des faits, analyse des forces et faiblesses du collaborateur.
3. QUOI DEMAIN ?	Orientations possibles, ce qu'il sait, veut et peut faire dans l'entreprise.
4. COMMENT ?	Actions de formation à envisager, en tirant leçon du passé (question 2).

Le manager et le collaborateur préparent l'entretien, chacun de son côté, sur ces différents points.

Le cas échéant, ils le font au moyen de l'imprimé « maison ». Mais ce n'est pas obligé.

Quelques questions peuvent guider la réflexion du responsable, dans cette phase de préparation :

1. La mission du collaborateur semble-t-elle bien comprise de lui ? Est-elle encore à jour ?
2. Semble-t-il avoir conscience des objectifs fixés pour son activité ?
3. Quels sont ses résultats par rapport à ces objectifs ? Écarts importants ? Explications ?
4. Quelle est sa performance sur le plan humain, vis-à-vis de ses collègues, de son équipe, etc. ?
5. De quelle délégation bénéficie-t-il ? Quelles initiatives peut-il prendre ? Les prend-il ?
6. Quels sont les obstacles susceptibles de réduire son efficacité ? Quelle est leur origine ?
7. Quels me paraissent ses points forts ? Ses points faibles ?
8. Comment puis-je l'aider pour mieux utiliser ses aptitudes et surmonter ses difficultés ?
9. Peut-on mieux le responsabiliser dans son poste actuel ?
10. Quelles capacités et quelle disponibilité a-t-il pour d'autres postes ?
11. Quels seraient ses besoins de formation, pour réduire ses faiblesses actuelles, pour pouvoir étendre ses responsabilités, ou pour pouvoir lui confier un autre poste ?
12. Quels sont les travers de mon style de management susceptibles d'entraver son efficacité ?

... pendant l'entretien : l'évaluation des performances

Quelle appréciation porte-t-on sur les résultats de l'activité du collaborateur ? La question est bien celle-ci, et non pas : que pense-t-on du collaborateur ?

Il s'agit ici de mesurer la performance par rapport à des objectifs fixés l'année précédente, dans un certain nombre de domaines et/ou sur un certain nombre de « facteurs de performance » bien définis. Un barème, lui aussi préalablement précisé, peut être utilisé : par exemple, A, B, C, D.

Quelques exemples de critères ou de facteurs de performance sur lesquels peut porter l'appréciation :

- capacités d'organisation et de planification ;
- connaissances professionnelles ;
- initiative, créativité ;
- prise de décision ;
- travail en équipe ;
- communication ;
- etc.

Généralement, le choix et la formulation de ces facteurs de performance font l'objet d'une réflexion très poussée dans l'entreprise où l'on envisage de pratiquer l'évaluation : ils se doivent d'être déterminés en rapport avec ses objectifs généraux (buts et valeurs), ses politiques, voire ses stratégies.

Le responsable, ici, ne doit pas faillir à son obligation : dire ce qu'il pense. Le collaborateur n'attend que cela.

Il est cependant recommandé de proposer à celui-ci de s'évaluer lui-même, dans un premier temps, en lui assurant que ce qu'il dira ne modifiera pas votre propre appréciation, que vous lui donnerez, dès après.

... interprétation des faits

Il s'agit ensuite d'expliquer pourquoi ces performances ont été atteintes, ou non.

Trois sources d'interprétation sont possibles :

1. Les caractéristiques propres du collaborateur : ses points forts et ses points faibles ; en quoi expliquent-ils ses succès et ses échecs ?

Cette phase d'interprétation, par rapport aux caractéristiques du collaborateur, est très délicate.

Elle doit être menée avec beaucoup de prudence pour éviter de juger ou de paraître juger la personne.

Il s'agit d'en discuter avec le collaborateur, dans un esprit de progrès.

2. Les événements extérieurs qui se sont produits pendant la période et qui ont favorisé ou gêné la performance.
3. La relation et les méthodes de travail entre le responsable et le collaborateur : en quoi la façon de travailler ensemble a-t-elle facilité ou, au contraire, entravé sa performance ?

Il ne s'agit pas, pour le responsable, de se couvrir la tête de cendres, mais de montrer qu'il est prêt à reconnaître sa part, dans une performance négative, sinon de sa faute, au moins de son fait.

... les orientations possibles : savoir définir des objectifs

Cette phase est centrée sur l'ensemble des actions qui permettront un développement du collaborateur et de sa performance.

C'est au cours de cette phase que doivent être définis les objectifs qui vont guider son action pendant l'année à venir, puis les moyens qui vont l'y aider.

Trois types d'objectifs peuvent être distingués et, ce faisant, structurer utilement cette étape :

OBJECTIFS POUR...	IL S'AGIT DE...
Résoudre un PROBLÈME	Comblant un écart entre une situation non satisfaisante et la situation jugée normale. Par exemple lorsqu'un collaborateur n'a pas les compétences suffisantes pour tenir son poste.
Réaliser un PROGRÈS	Faire évoluer la performance du collaborateur ET son poste, en dehors de tout problème ou insuffisance.
Contribuer à des PRIORITÉS DE NIVEAU SUPÉRIEUR	« Tirer tous dans le même sens », c'est-à-dire contribuer aux objectifs généraux prioritaires de l'entreprise, en poursuivant des objectifs individuels cohérents.

La formulation de ces objectifs doit être extrêmement rigoureuse.

Bien sûr, ils doivent être RÉALISTES, c'est-à-dire en rapport avec des MOYENS existant ou pouvant être obtenus.

Moyennant quoi, ils doivent aussi être :

- CONCRETS,
- MESURABLES,
- assortis de DÉLAIS et DATES.

Un objectif de type qualitatif, comme « améliorer mes relations avec tel collègue », donne difficilement lieu à vérification. Pour lui donner un caractère concret et mesurable, il est bon de le traduire par une série de moyens concrets destinés à l'atteindre : « réguler la relation », « partager tel travail », etc.

GUIDE D'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

IDÉE-FORCE : Mesurer sa performance, se fixer de nouveaux objectifs, se corriger dans l'action : le sportif de haut niveau progresse ainsi ; l'homme devant moi le peut aussi.		
PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
1. Accueillir mon interlocuteur. Cadrer l'entretien.		<ul style="list-style-type: none"> — Le mettre à l'aise, courtoisement. Prendre le temps de nous poser : nous allons prendre du recul, calmement. — Rappeler le but de l'entretien. — Présenter le plan et, le cas échéant, le formulaire qui sera rempli au fur et à mesure. Indiquer la durée.
2. Évaluer ses performances.		<ul style="list-style-type: none"> — Apprécier ses résultats, par rapport aux objectifs. — Lui demander de s'auto-évaluer. L'encourager. — Lui faire part de mon évaluation, en vérité. Je me dois d'être net et précis aussi bien pour le + que pour le -. — Lui laisser toute latitude pour s'exprimer.
3. Expliquer ces performances — ses points forts et points faibles, — les événements externes, — notre relation à tous les deux.		<ul style="list-style-type: none"> — Procéder par proposition d'interprétation. — Lui poser des questions ouvertes : pourquoi pensez-vous que..., comment..., quand... ? — L'aider à analyser la situation. Accepter de remettre en cause mes présupposés.
4. Rechercher un consensus.		<ul style="list-style-type: none"> — Synthétiser résultats et explications pour trouver une appréciation commune de la période écoulée, dans les différents domaines.
5. Envisager l'avenir.		<ul style="list-style-type: none"> — Engager cette phase avec des questions ouvertes : « et votre avenir, comment le voyez-vous ? » — Le cas échéant, formuler mes propositions. — Envisager plusieurs scénarios, leurs conséquences.
6. Construire l'avenir : formuler des objectifs et les moyens idoines.		<ul style="list-style-type: none"> — Traduire la volonté en objectifs réalistes et stimulants. — Définir et lister les moyens, délais et dates. — Identifier les besoins de formation et envisager la façon de les traiter.
7. Conclure l'entretien.		<ul style="list-style-type: none"> — Finaliser le compte rendu d'entretien. Le lui remettre, pour une durée de 24 h, pour lecture avant signature. — Résumer ensemble. — Lui rappeler ma volonté de l'aider.

OBJECTIF DE SORTIE : Établir un plan d'action et de perfectionnement, véritablement concerté, pour le développement de mon collaborateur et de sa performance.

L'ENTRETIEN DE DÉLÉGATION (1)

SA RAISON D'ÊTRE : Confier une mission ; se mettre d'accord sur les objectifs, le degré de responsabilité et de liberté reconnu, la durée.
Assurer le suivi de la délégation.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

On peut dire de toute organisation qu'elle est un ensemble coordonné de délégations, celles-ci étant généralement traduites par les fiches de « définition de fonction ».

Mais il arrive que des actions plus ou moins complexes doivent ou puissent être menées par des personnes dont la définition de fonction ne le prévoit pas initialement :

- soit qu'il s'agisse d'une action exceptionnelle, n'entrant pas dans le cadre habituel du travail, et relevant d'une compétence bien identifiée ;
- soit qu'il paraisse opportun à un manager de confier une action répétitive — donc prévisible — à un collaborateur ou à une autre personne : en raison de sa compétence particulière et/ou de l'opportunité de développement que cela peut représenter.

Il doit alors créer les conditions d'un contrat de délégation, lequel fait l'objet d'un entretien spécifique.

QUAND DÉLÉGUER ?

Lorsqu'un manager veut FAIRE FAIRE quelque chose à quelqu'un d'autre, deux cas de figure sont possibles :

Il s'agit de CHOSSES SIMPLES + de COURTE DURÉE + requérant PEU ou PAS D'INITIATIVE = Cela définit une TACHE ↓ Un ORDRE suffit	Il s'agit de CHOSSES COMPLEXES + d'une certaine DURÉE + requérant de L'INITIATIVE = Cela définit une MISSION ↓ Un contrat de DÉLÉGATION est nécessaire
---	---

(1) Nos remerciements à Jérôme MORTEMARD de BOISSE pour ses apports sur le thème de la délégation.

Et nul besoin de sortir de Polytechnique pour faire la différence, en tant que subordonné, entre un ordre vaguement déguisé en délégation, permettant au manager de se décharger un peu de tâches subalternes pour « gagner du temps », et un véritable contrat de délégation...

Un entretien visant la conclusion d'un contrat de délégation peut avoir lieu dès lors que :

- on a une idée claire de la mission à déléguer et de sa visée générale ;
- on est résolu à confier tout ou partie de cette mission à quelqu'un d'autre, avec le POUVOIR DE DÉCISION OPÉRATIONNELLE correspondant ;
- on a choisi avec qui on veut contracter cette délégation, après réflexion en termes de COMPÉTENCE, de MOTIVATION, et d'opportunité de DÉVELOPPEMENT du délégataire potentiel. Éventuellement, on en a déjà parlé ensemble.

Rappelons ici que la délégation peut se pratiquer avec un subordonné, bien sûr, mais aussi avec un collatéral, un spécialiste interne ou externe, et — cela peut arriver — avec un supérieur hiérarchique.

COMMENT DÉLÉGUER ?

Principes fondamentaux : une Charte en sept points

1. La délégation, c'est un CONTRAT.
2. Entre deux PERSONNES, et non entre deux fonctions.
3. Je suis RESPONSABLE de la QUALITÉ DES CONTRATS de délégation que JE DONNE.
4. Je suis RESPONSABLE de la QUALITÉ DES CONTRATS de délégation que JE REÇOIS.
5. Je reste RESPONSABLE de ce que je délègue : ça rentre dans MES RÉSULTATS.
6. Le but premier de la délégation n'est pas de me faire gagner du temps, mais de ME CENTRER SUR MON VÉRITABLE NIVEAU D'INTERVENTION : ma « RAISON D'ÊTRE » (2).
7. Si je sais, par ailleurs, donner des ORDRES CLAIRS ET NETS, MES CONTRATS DE DÉLÉGATION AURONT D'AUTANT PLUS DE VALEUR.

En pratique : cinq idées clés pour l'action

1. Critère de la bonne délégation : elle permet d'optimiser le rapport qualité/prix X temps passé pour l'ensemble de l'organisation.
2. Déléguer, c'est définir l'objectif, le délai, et contrôler le résultat, avec le responsable de la mission, tout en lui laissant le soin de la planification et de l'exécution (voir schéma ci-après).
3. Déléguer par priorité ce qui est prévisible, dans lequel on est relativement le moins bon, et ce qui est long.
4. Déléguer quand on a le temps, avant de risquer d'être trop débordé pour pouvoir encore le faire.

(2) Cf. « LA GESTION DU TEMPS », Collection Mémentos. Pierre NICOLAS et Jérôme MORTEMARD de BOISSE.

5. Il faut, pour bien déléguer, prendre le temps de former, RECONNAÎTRE LE DROIT A L'ERREUR et admettre des points de vue différents du sien.

La véritable délégation : QUI FAIT QUOI ?

Un contrat de délégation fait intervenir trois personnages, à quatre niveaux.

Différentes combinaisons sont possibles. Une seule correspond à la VÉRITABLE DÉLÉGATION.

QUI FAIT QUOI	MANAGER	ENSEMBLE Manager + Subordonné	SUBORDONNÉ
OBJECTIFS		+ ADHÉSION	0
MOYENS			+ 0
ACTION			+ 0
CONTRÔLE		+ CONTRÔLER, C'EST MESURER	0

Trois cas de figure sont représentés ici :

- DÉLÉGATION POUVELLE : bon débarras, n'est-ce pas ?
- 0-----0 ABANDON : ne nous plaignons pas des résultats...
- +-----+ VÉRITABLE DÉLÉGATION : négociation gagnant-gagnant.

GUIDE D'ENTRETIEN DE DÉLÉGATION

IDÉE-FORCE : Si l'on veut motiver les gens à faire un bon travail, il faut leur donner un bon travail à faire. **HERZBERG.**

PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
<p>1. Accueillir mon interlocuteur.</p> <p>2. Rappeler ou énoncer les grandes lignes de la mission que je veux déléguer et sa visée générale.</p> <p>3. Négocier les objectifs opérationnels de la mission.</p> <p>4. Aborder la question des moyens et de leur planification, notamment pour fixer les limites à ne pas dépasser.</p> <p>5. Établir le plan de suivi de délégation.</p> <p>6. Conclure l'entretien.</p>		<p>— Comme il se doit avec un partenaire.</p> <p>— Clarté et concision.</p> <p>— Préciser à mon interlocuteur pourquoi je l'ai choisi (compétence, motivation...). Éventuellement, relier ce choix à l'orientation décidée ensemble lors du dernier entretien d'évaluation.</p> <p>— M'assurer qu'il a envie et se sent capable d'assumer cette mission.</p> <p>— Ce qui m'importe : son ADHÉSION à ses objectifs.</p> <p>— Ces objectifs doivent être RÉALISTES, c'est-à-dire en rapport avec des MOYENS existant ou pouvant être obtenus. Moyennant quoi, ils doivent aussi être :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CONCRETS ● MESURABLES ● assortis de DÉLAIS et de DATES. <p>— Fixer les limites du pouvoir de décision opérationnelle du délégué : ce qu'il peut décider seul, en informant, sans informer, ce qu'il ne peut décider seul.</p> <p>— Préciser les critères sur lesquels son action sera évaluée : je m'y tiendrai ensuite, strictement.</p> <p>— Rédiger ces objectifs.</p> <p>— Les moyens sont du ressort du délégataire, mais il peut avoir besoin d'aide.</p> <p>— Convenir des limites à ne pas dépasser.</p> <p>— Répondre à ses questions (argent, formation, etc.).</p> <p>— Rédiger ce qui est convenu.</p> <p>— Fixer les rendez-vous de suivi et de réactualisation.</p> <p>— Rappeler que je n'interviendrai pas en dehors de ces R.V.</p> <p>— Rappeler au délégué qu'il peut, si nécessaire, me solliciter en dehors de ces R.V.</p> <p>— Cosigner notre contrat de délégation.</p> <p>— Lui rappeler ma confiance en lui. L'encourager.</p>

OBJECTIF DE SORTIE : Établir un contrat de délégation clair, précis et réaliste, cohérent avec mes objectifs généraux ainsi qu'avec la volonté et la capacité de développement de mon interlocuteur.

L'ENTRETIEN D'AIDE OU DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

SA RAISON D'ÊTRE : Aider un interlocuteur à résoudre un problème.
Éventuellement, l'orienter, le conseiller.
Favoriser, chez lui, une démarche d'autoperfectionnement.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il peut s'agir de problèmes que la personne rencontre :

- dans son travail lui-même : dans sa tâche ou dans ses relations avec son entourage professionnel ;
- à l'extérieur de son travail : dans sa vie familiale et sociale, matériellement ou relationnellement.

Le manager hésite souvent à s'intéresser de près à bon nombre de ces problèmes vis-à-vis de ses subordonnés, notamment ceux à caractère relationnel et ceux concernant leur vie privée.

Pourtant, ces problèmes sont une réalité : un collaborateur qui peine, d'une manière ou d'une autre, pour atteindre ses objectifs, qui se montre angoissé ou déprimé, qui est souvent absent, ou qui développe, au contraire de l'habitude qu'il avait donnée, un comportement négatif ou agressif, etc. Sauf les cas où elles relèvent franchement de la médecine ou de la psychothérapie, c'est bien une des facettes du rôle du manager que de savoir traiter aussi des situations de ce type, parfois très délicates.

Dans tous les cas, il vient un moment où il faut intervenir.

QUAND INTERVENIR ?

- Quand le subordonné exprime une réclamation.
- Quand le subordonné exprime une demande d'aide, ou même — ce qui est beaucoup plus fréquent — quand il manifeste implicitement cette attente d'aide par des attitudes et des comportements significatifs.
- Quand le problème a des conséquences sur la qualité du travail ou du climat dans l'équipe.

COMMENT INTERVENIR ?

Principes fondamentaux : quelques attitudes à mettre en œuvre

Carl ROGERS appelle « état d'empathie » l'attitude compréhensive qui conditionne la réussite d'un tel entretien.

Il définit cet état comme la capacité à comprendre « de l'intérieur » son interlocuteur.

L'empathie implique la combinaison de trois attitudes :

1. SE DÉCENTRER, c'est-à-dire laisser provisoirement « de côté » ses préjugés, sa propre façon de voir les choses et son esprit critique.

2. **S'IMPLIQUER**, c'est-à-dire faire un effort pour « entrer » dans l'univers de l'interlocuteur, les reformulations constituant un signe extérieur de cet effort.
3. **RESTER EXTÉRIEUR**, c'est-à-dire garder une certaine neutralité qui, tout en étant chaleureuse et acceptant inconditionnellement l'interlocuteur, permet de conserver la « bonne distance » de la facilitation.

Écueil à éviter : le triangle dramatique (1)

Un risque est de prendre en charge le problème de l'intéressé : on croit souvent qu'aider, cela consiste à débarrasser les gens de leurs problèmes.

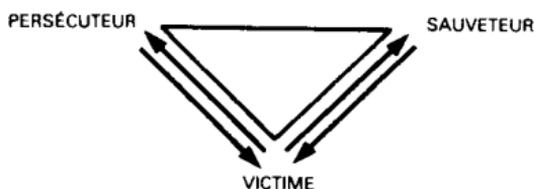
Corollairement, n'est-il pas vrai que certains ont le don de présenter ces problèmes de telle sorte qu'on se sent « obligé » de leur dire « quoi faire », voire de le faire ?

On peut se trouver alors dans une relation de « jeu psychologique », de « sauveur » à « victime ».

Un autre risque est d'enclencher la communication à partir d'une position d'exaspération et d'attaque, du genre : « Cela commence à bien faire ! Vous allez devoir remonter la pente, mon vieux ! »

Cela pourrait être — ou en tous cas être perçu comme — un comportement de « persécuteur ».

Pour aider véritablement quelqu'un, il faut absolument éviter d'entrer dans l'un de ces trois rôles du « TRIANGLE DRAMATIQUE ».



D'autant que lorsqu'on initie une résolution de problèmes à partir d'une de ces trois positions, on s'aperçoit très vite qu'on a créé un nouveau problème, ou qu'on a notablement envenimé celui d'origine...

Techniques de communication : les paroles qui invitent à parler

Généralement, les personnes qui éprouvent des difficultés ont peur de les imposer aux autres et se retiennent d'en parler.

Elles ont alors besoin d'une invitation explicite comme :

- Voulez-vous en parler ?
- Puis-je vous venir en aide pour ce problème ?
- Je serais intéressé d'entendre ce que vous ressentez ;
- Cela vous aiderait-il d'en parler ?
- Parfois, le simple fait de dire ce qu'on a sur le cœur libère ;
- Soyez sûr que je vous aiderai si je peux ;
- Je suis disponible ; voulez-vous me parler de tout ça ?

Bien sûr, le comportement général doit être en accord avec l'invitation verbale.

(1) Cf. « L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE », Coll. Mémentos, Jean-Maurice VERGNAUD et Philippe BLIN.

... écouter activement

La technique d'ÉCOUTE ACTIVE (écouter, questionner, reformuler) présentée en pages 8, 9 et 10 constitue ensuite la meilleure aide pour celui qui veut mener à bien un entretien d'aide ou de résolution de problèmes.

Le processus de CLARIFICATION DE L'INFORMATION, qui est une de ses composantes, demande une attention particulière.

En effet, lorsqu'une personne parle d'une difficulté qu'elle vit, elle le fait souvent en utilisant des termes qui constituent des sources de « désinformation » : pour l'interlocuteur, bien sûr, mais aussi POUR LA PERSONNE ELLE-MÊME.

La Sémantique générale (A. KORZYBSKI) répertorie cinq sources principales de désinformation :

SOURCES DE DÉSINFORMATION	EXEMPLES	RÉPONSES POSSIBLES
Les UNIVERSELS	Tout, rien, jamais, personne, toujours, etc. Personne ne fait attention à moi. C'est toujours moi qui ai tort !	Jamais, vraiment ? Qui ne fait pas attention à toi ? Rappelle-toi une fois où tu as eu raison.
Les RÈGLES	Je dois, il faut, c'est bien, mal, possible, impossible, etc. Je dois faire le travail pour eux. Je ne peux pas lui dire.	Qu'est-ce qui vous oblige à... ? Qu'est-ce qui t'empêche de... ? Que se passerait-il si tu le faisais ?
Les VERBES NON SPÉCIFIÉS	Des verbes « vagues » comme : blesser, punir, rejeter, ignorer, comprendre, etc. Il s'arrange pour me blesser, ou pour me punir, pour m'ignorer.	Comment as-tu été blessé ? Par quoi ? Comment te punit-il ? Qu'est-ce qui fait que tu te sens ignoré ?
La NORMALISATION	Des noms abstraits, « figés », à la place des verbes : amour, haine, reconnaissance, décision, etc. Il n'y a plus d'amour entre nous ... plus de communication...	A quoi vois-tu qu'il ne t'aime plus ? Que veux-tu communiquer ? A qui ? Comment veux-tu être reconnu ? Peux-tu décider autre chose ?

SOURCES DE DÉSINFORMATION	EXEMPLES	RÉPONSES POSSIBLES
Les COMPARATIFS	Moins, plus, mieux... sans l'autre terme de la comparaison. C'est mieux comme ça... Il est meilleur...	Mieux que quoi ? Meilleur en quoi ? Meilleur par rapport à qui ?

L'entretien d'aide demande beaucoup de vigilance et de discernement.

GUIDE D'ENTRETIEN D'AIDE OU DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

IDÉE-FORCE : Si l'on interroge les hommes en posant bien les questions, ils découvrent d'eux-mêmes la vérité sur chaque chose. PLATON		
PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
1. Accueillir mon interlocuteur.		<ul style="list-style-type: none"> — Lui faire sentir que je suis totalement disponible pour lui. — L'aider à se mettre à l'aise. Lui donner le temps de s'installer dans la situation. — Pas de familiarité ni de démagogie.
2. Rappeler le but de l'entretien : résoudre le problème...		<ul style="list-style-type: none"> — L'énoncer aussi précisément et concrètement que je le peux, si je sais quel est le problème (sinon, je demande). — Demander à mon interlocuteur de corriger, de compléter ou de confirmer.
3. Inviter à parler. Manifester que je suis prêt à écouter.		<ul style="list-style-type: none"> — Cf. « Les paroles qui invitent à parler ». — Me taire, extérieurement et intérieurement. Écouter.
4. Demander des précisions sur la nature du problème, son origine, les tentatives déjà faites pour le résoudre.		<ul style="list-style-type: none"> — Utiliser des questions ouvertes, d'exploration : <ul style="list-style-type: none"> • Comment le problème se présente-t-il, au juste ? • Comment a-t-il commencé ? • Qu'avez-vous déjà tenté pour le résoudre ?
5. Reformuler régulièrement ce qu'il exprime. Reformuler les sentiments exprimés.		<ul style="list-style-type: none"> — Faciliter la communication en utilisant la technique d'écoute active : clarification et reformulation. — Ne pas juger. Ne pas interpréter. — « Vous semblez en colère... » « ... triste ... », etc. — Aider mon interlocuteur à clarifier sa situation en distinguant faits, opinions et sentiments.
6. Stimuler la recherche de solutions.		<ul style="list-style-type: none"> — Poser des questions amenant l'intéressé à trouver lui-même des pistes ou des solutions à son problème : <ul style="list-style-type: none"> • Comment pensez-vous qu'il faudrait s'y prendre ? • Que pensez-vous qu'il se passera dans ce cas ? • Voyez-vous d'autres solutions ?

PHASES	DURÉE	MOYENS-STYLE
7. Conclure l'entretien.		<ul style="list-style-type: none"> — Faire reformuler par mon interlocuteur ce qu'il retire et conclut de l'entretien. — Faire préciser les prochaines étapes. — Indiquer que je reste disponible, si nécessaire. — Encourager et demander d'être tenu informé.
<p>OBJECTIF DE SORTIE : Aider mon interlocuteur à résoudre par lui-même, son problème ou à surmonter ses difficultés, avec réalisme et en conformité avec ses valeurs et avec ses motivations.</p>		

CONCLUSION

On se plaint, en entreprise, du manque de communication. En réalité, ce qu'on devrait le plus regretter, c'est le manque de communication *de qualité*, entre autres en situation d'entretien professionnel.

Les situations ne manquent pas, en effet, où le responsable et l'un de ses collaborateurs sont ensemble et ont ainsi l'occasion de se parler.

En revanche, rares sont celles où le premier réunit les conditions d'une communication efficace avec le second : *en étant clair sur l'objectif de l'échange ; en mettant, à son service, de la méthode ET des comportements adéquats.*

Quelle que soit la nature des entretiens, celles et ceux qui ont à les conduire ont devant eux de belles marges de progrès.

Nous les encourageons à *mettre en pratique* les informations et conseils qui leur ont paru répondre à leurs besoins et à leur volonté d'amélioration, *tant sur le plan technique qu'humain.*

Nous leur souhaitons de bons entretiens, efficaces et agréables.

Achevé d'imprimer
sur les presses de l'imprimerie IBP
à Fleury Essonne 91 (1) 69.43.16.16
Dépot légal : Juin 1994
N° d'éditeur : 1002
N° d'impression : 6004
Imprimé en France