



COLLECTION **LES BASIC** DU MANAGER

Philippe KORDA

Réussir vos entretiens de management

14 situations d'entretiens essentielles



 **INSEP CONSULTING**
Editions

Réussir vos entretiens de management

14 situations d'entretiens essentielles

Philippe Korda

Livret réalisé avec les consultants INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

Quand devez-vous mener un entretien ? _____ 4

1. Réussir ses entretiens _____ 5

Un entretien de management n'est pas une simple conversation __ 6

Un entretien de management n'est pas une leçon _____ 7

Un entretien de management, c'est un exercice d'écoute _____ 8

Un entretien se fait dans de bonnes conditions _____ 9

Un entretien de management exige du courage _____ 10

... et si l'entretien est à l'initiative de votre collaborateur ? _____ 11

Un entretien de management suppose un objectif précis _____ 12

De bons entretiens de management, d'abord une question
d'état d'esprit ! _____ 13

Face à face ou téléphone ? _____ 14

2. Comment conduire chaque type d'entretien ? _____ 15

Entretien pour réussir un recrutement _____	16-18
Entretien pour intégrer un nouveau collaborateur _____	20-21
Entretien pour fixer des objectifs _____	22-23
Entretien pour déléguer _____	24-25
Entretien pour féliciter _____	26-27
Entretien pour relayer une formation _____	28-29
Entretien pour réagir à une faute _____	30-31
Entretien pour réagir à un échec d'un collaborateur _____	32-33
Entretien pour dire non _____	34-35
Entretien pour traiter un problème personnel _____	36-37
Entretien pour remettre en selle _____	38-39
Entretien pour préparer un départ _____	40-41
Entretien pour traiter un problème avec un pair _____	42-43
Entretien pour exposer un problème à son manager _____	44-45

Lectures complémentaires _____ 48

Quand devez-vous mener un entretien ?

Vous ne pouvez pas passer tout votre temps en entretiens.

Et, heureusement, l'entretien n'est pas la seule façon de communiquer avec un collaborateur. Qu'il s'agisse d'échanger ou de « *faire passer un message* », vous disposez de nombreuses autres possibilités : correspondre par e-mail, aborder le sujet à l'occasion d'une réunion, utiliser l'intermédiation d'un tiers...

Gérer tous les problèmes par des entretiens présente deux risques, celui d'entretenir vos collaborateurs dans une certaine dépendance et celui de limiter leur capacité à travailler entre eux, en équipe et/ou en transversal.

En revanche, l'entretien individuel est indispensable dans deux cas :

- lorsque le sujet est à fort enjeu pour votre collaborateur : bilan d'intégration, fixation d'objectifs, évaluation des résultats, délégation d'une mission... ;
- à chaque fois que vous devez aborder des sujets difficiles ou désagréables qui concernent spécifiquement votre collaborateur : quand il a commis une erreur, quand il se trouve en situation d'échec, quand on doit lui annoncer une décision négative...

L'entretien est, d'une façon générale, le meilleur moyen d'engager un collaborateur dans l'action.

1. Réussir ses entretiens



Un entretien de management n'est pas une simple conversation



Dans la pratique, conversation et entretien ne sont pas toujours clairement distingués. Pourtant, pour mener un entretien, il est important de mesurer ce qui caractérise l'entretien de management

Une finalité précise. La conversation n'a généralement pas d'autre finalité que l'établissement ou le maintien de la convivialité. L'entretien, lui, privilégie la résolution d'un problème et/ou la définition d'une action à mener. Pourquoi sommes-nous là ? Quand saurons-nous que nous pouvons clore l'entretien ?



Une entrée en matière réfléchie. La conversation n'a pas de début bien tranché. Dans un entretien, au contraire, on rappelle dès le départ les objectifs recherchés et on fait en sorte que chacun

s'exprime sur ses attentes spécifiques.

Une « suite à donner » exprimée. La conversation a généralement commencé dans le vague et elle se termine dans l'insaisissable. L'entretien se termine par des décisions précises. En se quittant, les interlocuteurs doivent savoir qui fait quoi, avant quelle date et comment ils se tiendront au courant.

Un entretien de management n'est pas une leçon

Un entretien de management n'est pas un monologue

Même si vous connaissez votre sujet mieux que quiconque, vous ne pouvez pas réduire l'entretien à une simple séance d'information. En effet, votre objectif est d'engager votre collaborateur dans l'action ! Vous avez besoin d'évaluer sa compréhension du problème, de recueillir ses idées, d'identifier ses difficultés.

Un entretien de management n'est pas non plus un interrogatoire d'examen

L'entretien ne se limite pas à un bombardement de questions ou à une succession de questions et de réponses. Votre collaborateur attend de vous davantage.

Enfin, un entretien de management n'est pas un débat télévisé

Il n'y a pas de vainqueur. Ce qui s'y dit, ce qui s'y passe n'est destiné à aucun spectateur. On n'y cherche rien de spectaculaire. Vous pouvez aider votre collaborateur à faire évoluer sa perception des choses, mais vous n'avez pas à contrer ses propos. Vous avez, au contraire, à les recueillir, à les comprendre, à vous en servir pour enrichir votre compréhension du problème ou des solutions possibles.

Un entretien de management, c'est un exercice d'écoute

Posez des questions

Les questions font avancer l'entretien parce qu'elles permettent de faire préciser les faits, mais aussi d'explorer les points de vue, les raisonnements et les émotions de l'autre.

Aux questions fermées (« Êtes-vous sûr que ce contrôle sera suffisant ? »), préférez les questions ouvertes (« D'après vous, que faut-il faire pour garantir un contrôle suffisant ? »).

Reformulez les propos de votre collaborateur

Reformuler ne signifie pas simplement répéter, mais reprendre, résumer avec ses propres mots, l'analyse faite par le collaborateur. Le manager reformule pour s'assurer qu'il a bien compris ce que son collaborateur veut exprimer. L'effet miroir qui en résulte aide alors le collaborateur à prendre du recul, à distinguer par exemple les sentiments des opinions. Enfin, c'est une façon de montrer au collaborateur qu'il a été compris et de le rendre réceptif à d'autres points de vue complémentaires.

Sachez vous taire

Le manager ne se contente pas de parler ou d'écouter lorsque l'autre parle. Comme le musicien, il sait user à bon escient du silence. Le silence attentif et bienveillant, accompagné du regard, invite à la parole, souvent avec beaucoup de profondeur.