

# Gestion des entretiens

Gérez les entretiens avec vos collaborateurs de manière professionnelle



## Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & Carrière

**Communication**

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

## Avantages immédiats

### Vous savez:

- que les personnes se sentant estimées apportent de meilleurs résultats.
- que l'écoute active est la base d'un bon entretien.
- quelles phrases vous devez éviter afin de communiquer efficacement.
- activer la conversation.
- poser des questions appropriées et utiles.

### Vous pouvez:

- écouter vos collaborateurs et laisser place aux sentiments.
- pratiquer les quatre façons d'écouter.
- créer une atmosphère propice.
- donner un feedback constructif.
- approfondir une conversation.

## Auteur

---



### **Thomas Wachter**

Après plusieurs postes dans différentes entreprises, Thomas Wachter travaille maintenant depuis 1992 dans le service du personnel du canton de Lucerne. Autrefois comme directeur des ressources humaines, directeur du développement du personnel et de l'organisation, actuellement comme directeur du support RH ainsi que comme membre de la direction de l'entreprise. En outre, il dirige des formations et donne des cours de gestion, administration et direction du personnel.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Gestion des entretiens**

Composition: Peter Jäggi  
Traducteur: Jean-Michel Saulière  
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: 2013

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00579-8

© WEKA Business Media SA, Zurich

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

# Table des matières

## Gestion des entretiens – Gérez les entretiens avec vos collaborateurs de manière professionnelle

<b>1. Introduction</b>	5
1.1 Exemples	5
1.2 Attitudes	7
<b>2. L'écoute active</b>	8
2.1 Quatre façons d'écouter	8
2.2 Tueurs de conversation	11
2.3 Activeurs de conversation	12
2.4 Récapitulatif de l'écoute active	15
<b>3. Genres de questions</b>	15
<b>4. Feedback</b>	18
<b>5. Variantes d'interventions</b>	20
5.1 Phase 1: motivation positive – convenir	20
5.2 Phase 2: motivation négative – exprimer ses attentes	21
5.3 Phase 3: motivation négative – aborder les conséquences	22
5.4 Phase 4: motivation négative – avertissement	23
<b>6. Check-lists pour la gestion des entretiens</b>	24
<b>7. Le rôle des RH dans les entretiens</b>	28
7.1 Le rôle des RH dans l'entreprise	28
7.2 Répartition des tâches entre ligne et RH	29
7.3 Le rôle des RH dans les discussions	30



---

# 1. Introduction

---

## 1.1 Exemples

### 1<sup>er</sup> exemple d'entretien critique

Monsieur Keller (furieux) «*Madame Fischer, venez immédiatement dans mon bureau!*»

Madame Fischer «*Oui. Quelque chose ne va pas?*»

Monsieur Keller «*Votre façon de travailler est tout simplement lamentable.*»

Madame Fischer «*Mais, dites donc ...*»

Monsieur Keller «*Ce n'est plus admissible! Voilà encore une lettre à la société Lässer. Truffée de fautes!*»

Madame Fischer «*Mais, ce n'est pas possible!*»

Monsieur Keller «*Voyez vous-même: <standart> ne s'écrit tout de même pas ainsi. Enfin, vous devriez savoir ce genre de chose. S-t-a-n-d-a-r-d avec un «d». Ce n'est pas si compliqué.*»

Madame Fischer «*Pourquoi votre correcteur orthographique ne relève-t-il pas cette faute? J'ai expressément utilisé le programme de correction.*»

Monsieur Keller «*Ne rejetez pas la faute sur la technique. Nous ne pouvons employer ici que des personnes qui se servent aussi de leur cerveau! Et encore <détailé>. Bon Dieu! Vous ne voulez pas me faire croire que le système de correction ne sait pas que ce mot s'écrit avec deux «l».*»

Madame Fischer «*C'est de votre faute. Vous vouliez que cette phrase soit encore modifiée et que la lettre soit sur votre bureau dans les 5 minutes!*»

Monsieur Keller «*Arrêtez de rejeter toutes les fautes sur les autres. Sinon nous n'avancerons pas. Ou vous en êtes capable, ou vous ne l'êtes pas! Cette lettre est dans un quart d'heure sur mon bureau sans aucune erreur. Vous m'avez bien compris?*»

### 2<sup>ème</sup> exemple d'entretien critique

Le dialogue suivant montre comment évoluent les propos entre Madame Fischer et Monsieur Keller si, au lieu de donner libre cours à son accès de colère, Monsieur Keller use de la critique constructive.

Monsieur Keller (amical) «*Madame Fischer, j'aimerais discuter avec vous de la lettre à la société Lässer. S'il-vous-plaît, pouvez-vous venir rapidement dans mon bureau?*»

## 1. Introduction

---

Madame Fischer «*Qu'y-a-t-il? Ai-je fait une erreur?*»

Monsieur Keller «*Oui. Je crois que quelques fautes de frappe se sont glissées dans la lettre.*»  
(Monsieur Keller envoie un message-Je. Ainsi, madame Fischer peut plus facilement admettre avoir commis une erreur et ne se sent pas agressée.)

Madame Fischer «*Comment, où donc?*»

Monsieur Keller «*Je suis conscient de vous avoir demandé dans l'urgence de rectifier quelques phrases. Se peut-il que ce soit la raison de ces fautes? Constatez par vous-même, ici, cette phrase.*»  
(Il est mesuré, afin de ne pas pousser madame Fischer dans la défensive. Il veut qu'elle remarque elle-même la faute.)

Madame Fischer «*Oui, c'est vrai, <détaillé> est mal écrit. Je vous apporte immédiatement la lettre corrigée.*»

Monsieur Keller «*S'il vous plaît, attendez encore une minute. Regardez ici?*»

Madame Fischer «*N'est-ce pas correct?*»

Monsieur Keller «*Non, standard s'écrit avec deux <d>.*»

Madame Fischer «*Je m'en souviendrai.*»

Monsieur Keller «*Madame Fischer, je tiens absolument à que vous écriviez les lettres sans aucune faute.*» (Message-Je)

Madame Fischer «*Cela peut arriver à tout le monde.*»

Monsieur Keller «*Cela vous est-il <arrivé> ou bien ne voyez-vous pas de telles fautes comme à <Standard>?»* (Monsieur Keller veut aller au fond des choses.)

Madame Fischer «*N'importe qui peut s'en rendre compte, sauf quand on ignore certaines choses.*»

Monsieur Keller «*Je souhaite seulement savoir de quelle manière nous pouvons à l'avenir éviter ces erreurs.*» (Il ne s'agit pas de critiquer ou de punir, mais de régler un problème dans le futur.)

Madame Fischer «*Et bien, cela se produira certainement de nouveau.*»

Monsieur Keller (sérieux) «*J'estime important que cela ne se reproduise plus. Avez-vous une idée de ce que nous pourrions faire pour y remédier?*»

Madame Fischer (perplexe) «*Non.*»