

Rolf Victor Heim / Carin Mussmann

WEKA

# Conduire des entretiens difficiles

Guide pratique pour les responsables du personnel et les supérieurs hiérarchiques

**B BOOKS**  
BUSINESS BOOKS *Un problème? Pas de problème!*

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

## Conduire des entretiens difficiles

Auteurs: Dr. med. Rolf Victor Heim / Dr. rer. soc. Carin Mussmann

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2024

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite.

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

---

ISBN 978-3-297-02212-2

2<sup>e</sup> édition 2024

Impression: CPI buchbücher.ch, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Tonio Schelker



*Un problème? Pas de problème!*

# 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.



# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Conduire des entretiens constructifs et orientés vers les solutions.....</b>	<b>5</b>
1.1	Attitude intérieure.....	7
1.2	Respect et estime.....	7
1.3	Ouverture d'esprit.....	8
1.4	Acceptation et empathie.....	9
1.5	Responsabilisation.....	9
1.6	Confiance dans l'efficacité de la solution.....	10
1.7	Attitude axée sur les solutions.....	11
<b>2.</b>	<b>L'entretien avec les collaborateurs.....</b>	<b>13</b>
2.1	Entretien de performance et entretien d'évaluation.....	15
2.2	L'utilité des entretiens avec les collaborateurs.....	16
2.3	Contenus importants.....	17
2.4	Convenir des objectifs.....	17
2.5	Déroulement de l'entretien.....	18
2.6	L'entretien comme instrument.....	20
2.7	Gérer l'incertitude.....	21
<b>3.</b>	<b>Entretiens critiques et exigeants.....</b>	<b>23</b>
3.1	Les niveaux de l'entretien critique.....	25
3.2	Différents thèmes d'entretien.....	26
3.3	Préparation et réalisation.....	27
3.4	Suivi.....	28
3.5	Conseils pour une critique constructive.....	29
3.5.1	Stratégies d'entretien utiles.....	31
3.5.2	Attitude de défense et stratégies.....	34
3.6	Quatres exemples tirés de la pratique.....	35
3.6.1	Auto-évaluation et évaluation par des tiers: il faut distinguer.....	35
3.6.2	La performance n'y est pas.....	36
3.6.3	Résistance.....	37
3.6.4	La performance diminue.....	38
3.6.5	Conduire des entretiens lorsque je ne connais pas le travail.....	39
<b>4.</b>	<b>Lignes directrices et check-lists.....</b>	<b>41</b>
4.1	Désigner les défauts.....	42
4.2	Entretien d'évaluation.....	43
4.3	A quoi faut-il veiller lors d'entretiens critiques.....	44
<b>5.</b>	<b>Charge de travail et problèmes de santé.....</b>	<b>45</b>
5.1	Evolution du monde du travail.....	47
5.1.1	Signification pour l'entreprise.....	48
5.2	Aborder les problèmes.....	50
5.2.1	Définition simple des objectifs et résolution des problèmes.....	52
5.3	Difficultés durant l'entretien.....	55

<b>6.</b>	<b>Attitude face aux problèmes de santé</b> .....	59
6.1	Maladies physiques.....	60
6.1.1	Situation initiale.....	61
6.1.2	Défis.....	61
6.2	Maladies psychiques.....	63
6.2.1	Vue d'ensemble des fonctions psychiques et des symptômes.....	64
6.2.2	Pratique de l'entreprise en matière de maladies psychiques.....	66
<b>7.</b>	<b>Entretiens avec des collaborateurs à performances limitées</b> .....	69
7.1	Intégrer les collaborateurs.....	70
7.1.1	Ne pas ménager sa peine.....	72
7.1.2	La difficile intégration des personnes malades psychiques.....	72
7.2	Maladies psychiques.....	72
7.2.1	Déroulements typiques.....	73
7.2.2	Donner de la force et du courage à la personne concernée.....	73
7.2.3	Une information claire.....	74
7.2.4	Prendre au sérieux les perceptions.....	74
7.2.5	Respect, estime, contact, reconnaissance.....	75
7.2.6	Comportement de défense.....	76
7.2.7	Changer le comportement.....	76
7.2.8	A quoi reconnaît-on les personnes qui souffrent de troubles psychiques?.....	77
7.2.9	Limitation générale possible des fonctions psychiques.....	77
7.3	Dix conseils concernant les relations avec des personnes psychiquement malades.....	78
7.4	Possibilités concrètes d'agir lors d'une crise: les trois phases du déroulement d'une crise.....	80
7.4.1	La crise menace.....	80
7.4.2	Déroulement de la crise.....	82
7.4.3	Après la crise.....	83
<b>8.</b>	<b>Attitude à adopter face à différents diagnostics</b> .....	85
8.1	Dépression.....	86
8.1.1	La dépression comme maladie.....	87
8.1.2	Traitements possibles.....	89
8.1.3	Pratique de l'entreprise face à la dépression.....	91
8.2	Burnout.....	91
8.2.1	Caractéristiques d'un burnout.....	92
8.2.2	Développement d'un burnout.....	93
8.2.3	Pratique de l'entreprise face au burnout.....	96
8.3	Peurs et panique.....	98
8.3.1	Troubles anxieux: ce que l'entreprise peut faire.....	99
8.4	Addiction.....	101
8.4.1	Addiction: ce que l'entreprise peut faire.....	102
8.5	Troubles de la personnalité.....	105
8.5.1	Situation initiale et évolution de la crise.....	106
8.5.2	Types de personnalité.....	107
8.5.3	Troubles de personnalité: ce que l'entreprise peut faire.....	107
8.6	Manie.....	108
8.6.1	Manie: ce que l'entreprise peut faire.....	110

<b>9.</b>	<b>Conflits sociaux/ Mobbing</b> .....	111
9.1	Bases.....	112
9.1.1	Déroulement et prévention .....	113
9.1.2	Contexte.....	114
9.1.3	Conséquences du mobbing .....	116
9.2	Mobbing: ce que l'entreprise peut faire.....	117
9.2.1	Check-list pour un comportement correct avec les personnes concernées .....	118
9.2.2	Check-list: attitudes face aux auteurs .....	119
<b>10.</b>	<b>Prévention et promotion de la santé</b> .....	121
10.1	Introduction .....	122
10.1.1	Les piliers de la promotion de la santé.....	123
10.1.2	Conditions.....	126
10.1.3	Utilité de la PSE.....	127
10.2	Modules .....	128
10.2.1	Atelier pour débutants .....	128
10.2.2	Sondages.....	129
10.2.3	Cercle de santé.....	129
10.2.4	Organisation du travail.....	129
10.2.5	Collaboration au sein de l'équipe.....	130
10.2.6	Bien-être .....	130
10.2.7	Ergonomie.....	131
10.2.8	La PSE comme tâche de gestion.....	131
10.2.9	Gestion du stress.....	131
10.3	Mise en oeuvre.....	132
10.3.1	Transparence dans l'entreprise.....	132
10.3.2	Procédure en cas de conflits sévères .....	133
10.3.3	Entretiens (de réinsertion) après une longue période d'absence.....	133
<b>11.</b>	<b>Annexe</b> .....	137
11.1	Vue d'ensemble des limitations des fonctions psychiques.....	138
11.2	Bases juridiques concernant la protection de la santé des collaborateurs.....	139
11.3	Les 45 agissements constitutifs du mobbing (selon Leymann 1993).....	139
11.3.1	Quand un conflit dégenère-t-il en mobbing?.....	141
	<b>Index des mots-clé</b> .....	143





# 1.

## Conduire des entretiens constructifs et orientés vers les solutions

1.1	Attitude intérieure.....	7
1.2	Respect et estime.....	7
1.3	Ouverture d'esprit .....	8
1.4	Acceptation et empathie .....	9
1.5	Responsabilisation.....	9
1.6	Confiance dans l'efficacité de la solution .....	10
1.7	Attitude axée sur les solutions.....	11

# 1. 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.

## 1.1 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



## 1.2 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.

### 1.3 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.

## 1.4 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 quelqu'un et comment il va, alors il nous est plus facile de poser des questions qu'il considèrera comme appropriées. Nous pouvons en même temps, avec nos questions, également permettre à notre interlocuteur de comprendre un autre point de vue.

## 1.5 Responsabilisation

Lorsque nous sommes confrontés à des situations difficiles, nous avons tendance à faire porter la Responsabilité sur les autres. Parmi les excuses typiques on mentionnera: «S'il avait fait les choses différemment ...», «si le climat de travail était différent ...», «s'ils avaient pris la décision qu'il fallait ...». Ces excuses donnent l'impression que les personnes concernées sont impuissantes à infléchir le cours des événements. Elles permettent en même temps à tout un chacun de se décharger de sa responsabilité et de la faire porter à d'autres. L'incapacité d'agir ou l'impression d'être totalement à la merci d'une situation peuvent être extrêmement lourds à supporter et énergivores. Adoptons plutôt une attitude positive et libérons à nouveau nos énergies. L'entretien peut par exemple se concentrer sur ce qui doit fonctionner différemment et quelle contribution la personne concernée peut apporter pour changer la situation. Une attitude constructive et orientée vers les solutions permet d'identifier les possibilités d'action, de les développer et de les mettre en œuvre. La littérature spécialisée dans ce domaine parle dans ce cas d'empowerment.

Les entretiens entre des collaborateurs et des cadres montrent typiquement que les personnes impliquées se sentent dépassées par la quantité et la complexité de leurs tâches. Elles ne savent plus où donner de la tête ni comment elles pourraient envisager l'étape suivante. Afin de retrouver la capacité d'action, il peut être très utile de faire la liste de toutes les tâches en suspens et de se poser la question suivante: «Quelles tâches exécutez-vous avec le plus de plaisir?»; vous montrez par là que votre attention porte sur les énergies et les motivations existantes. Une autre question pourrait être: «Quelle tâche a globalement le plus grand impact?», par quoi vous montrez que vous vous focalisez sur l'importance de la tâche. On peut ainsi établir petit à petit une liste des priorités.

## 1.6 Confiance dans l'efficacité de la solution

Si nous avons confiance en la capacité de nos collaborateurs de développer des solutions, alors nous savons qu'une solution sera trouvée. Les solutions, on les découvre ou on les développe. Ce qui est important ici est que le cadre ou le/la responsable du personnel ait confiance dans les capacités et les connaissances des personnes concernées pour trouver ces solutions et les mettre en œuvre de manière adéquate. Lorsque les capacités et les connaissances sont bien mises en évidence, alors elles peuvent également être utilisées à bon escient.

La conduite d'entretien orientée vers les solutions a ceci de particulier que l'attention porte toujours sur les solutions via des questions spécifiques. Cette méthode se caractérise par une focalisation sur les solutions et non pas sur les problèmes. Elle renonce à une analyse des problèmes et part de l'idée que chaque problème recèle déjà un élément de solution. Il s'agit ni plus ni moins par là de regarder résolument vers le futur. Des processus de recherche sont lancés par des questions ad hoc. Il s'agit d'un processus où les personnes concernées peuvent mobiliser leurs propres forces. La conduite d'entretien orientée vers les solutions est parfaitement adaptée au quotidien de l'entreprise, par exemple dans le domaine de la gestion du personnel.

Le simple fait de parler d'une chose peut soulager grandement. Mais si l'on veut atteindre un objectif spécifique dans le cadre d'une discussion, les interlocuteurs devraient toujours avoir en vue la possibilité de trouver une solution commune. Il convient de relever ici qu'une telle solution ne pourra être trouvée si l'une des personnes impliquées se sent accusée et qu'elle tentera de se défendre. L'entretien peut rapidement tourner court et se transformer en une recherche de coupables. Dans la mesure où personne n'est disposé à assumer la faute et/ou la responsabilité, l'entretien se terminera en cul de sac. La plupart du temps, nous devons choisir entre obtenir justice ou trouver une solution. Ce n'est que rarement que les deux besoins puissent faire l'objet d'un compromis acceptable.

### CONSEIL PRATIQUE

Trouver des solutions sera plus facile si

- On renonce à moraliser ou à juger
- On se concentre sur le problème actuel (les anciens problèmes ne peuvent pas être résolus maintenant)
- On formule si possible ses critiques de manière constructive
- Au lieu d'interpréter de son côté, on pose des questions en cas d'incompréhension ou lorsque les choses ne sont pas claires
- Impliquer l'autre dans la solution



On s'apercevra que l'on ne pourra suivre ces conseils pratiques que si nous respectons les autres personnes et que nous prenons en considération leur manière d'appréhender

la situation. Une communication orientée vers les solutions est un concept gagnant-gagnant. Les deux parties en profitent.

Chaque problème ne doit pas faire l'objet d'une analyse détaillée, car cela risquerait de déboucher sur la recherche de coupables. On optera donc plutôt pour une démarche pragmatique. Par exemple en posant des questions lorsque les choses ne sont pas claires, en exprimant directement ses souhaits, bref, en mettant un peu plus de spontanéité et de légèreté dans l'entretien. D'un autre côté, nombre de problèmes se résolvent d'eux-mêmes après une bonne nuit de sommeil ...

## 1.7 Attitude axée sur les solutions

Nous adoptons un autre point de vue, une autre attitude lorsque nous ne nous penchons pas a priori sur les causes d'un conflit ou d'un problème. Nous nous concentrons d'abord sur la situation que l'on vivrait probablement si les circonstances étaient différentes. L'expérience a montré que la motivation de faire les choses différemment qu'elles ne l'ont été peut être nettement renforcée dans un contexte positif.

### L'orientation sur les solutions est une attitude

L'hypothèse de base est la suivante:  
nous adoptons un autre point de vue,  
une autre attitude si nous ne  
nous occupons pas en premier lieu  
des causes d'un problème,  
mais que nous nous orientons  
plutôt vers une amélioration  
de la situation, une solution.



La recherche de solutions est une stratégie dynamique. L'énergie diminue rapidement lorsqu'on fait la liste des principaux aspects du problème, voire même lorsqu'on se met à chercher des coupables. Ce phénomène n'est pas seulement perçu par celles et ceux qui se retrouvent dans une situation difficile, mais également par les personnes qui conduisent l'entretien. L'atmosphère devient lourde. Les conflits et les problèmes occupent une place exagérée qui ne peut que démotiver les personnes impliquées. On sent une certaine impuissance. Et la réponse aux propositions de solution est souvent la suivante: «On

a déjà tout essayé!» Et on finit par se focaliser de plus en plus sur l'insolvabilité de la situation problématique. Penchons-nous plutôt sur les solutions ou les visions, portons notre regard vers l'avant et utilisons l'énergie que nous ont donnée les succès remportés. L'entretien n'en sera que plus riche.

Nous pensons souvent répondre aux besoins de la personne qui a exprimé ses préoccupations en nous occupant en détail de ses problèmes ou de la situation difficile qu'elle traverse. La question du «pourquoi?» et des causes joue un rôle important dans ce contexte. Nous pensons faussement que la durée et l'intensité de l'analyse a quelque chose à voir avec la reconnaissance de la personne ou de son problème. Un entretien orienté vers les solutions se concentre sur la description et la désignation du problème. La reconnaissance consiste à apprécier comme il se doit la gravité et l'importance de la situation telle que la personne la vit. «Je peux comprendre que la situation vous soit désagréable, c'est pourquoi nous devons trouver rapidement une solution.» La reconnaissance de la gravité réelle d'une situation est la base sur laquelle repose toute disposition à dialoguer. Les personnes qui participent à l'entretien savent qu'elles sont prises au sérieux et que l'on comprend leurs préoccupations.

## RÉSUMÉ

Conduire des entretiens orientés vers les solutions signifie adopter une attitude adéquate. On visera donc un état plus satisfaisant que celui qui a prévalu jusque-là. Adopter une démarche orientée vers les solutions signifie se concentrer sur des objectifs prometteurs et réalistes, qui décrivent où l'on doit aller. Cette démarche soutient les processus de recherche des personnes concernées et se fie à leurs connaissances techniques et à leur expérience. Les ressources existantes sont mises en évidence et prises en compte dans la recherche de solutions.



# 2.

## L'entretien avec les collaborateurs

2.1	Entretien de performance et entretien d'évaluation .....	15
2.2	L'utilité des entretiens avec les collaborateurs.....	16
2.3	Contenus importants .....	17
2.4	Convenir des objectifs .....	17
2.5	Déroulement de l'entretien .....	18
2.6	L'entretien comme instrument .....	20
2.7	Gérer l'incertitude.....	21

## 2. L'entretien avec les collaborateurs



### EXEMPLE PRATIQUE

Des entretiens sont menés régulièrement chaque année avec M. Ducommun, collaborateur de l'entreprise. Son chef remplit pour ce faire un formulaire d'évaluation et lui communique les objectifs que la direction a définis pour le service. Ces entretiens se déroulent toujours de la même manière. M. Meier écoute ce que son chef a à dire et essaie de ne pas trop montrer son ennui.



La réalité de l'entreprise n'est fort heureusement pas celle décrite dans cet exemple pour le moins négatif! L'importance et l'utilité de mener des entretiens réguliers avec les collaborateurs sont largement reconnues. Ces entretiens sont censés donner l'occasion aux parties de faire un bilan du travail accompli et de présenter les attentes pour l'année à venir. Il s'agit par là de reconnaître ce qui a été accompli, de définir les attentes et les souhaits, et de convenir ensemble des mesures à prendre.

L'entretien officiel entre des cadres et des collaborateurs est une plateforme où les personnes impliquées discutent, régulièrement ou en fonction des besoins, de contenus spécifiques. Il s'agira par exemple de convenir de certains objectifs, d'évaluer des prestations, de

proposer des formations continues, de donner des feedbacks personnels ou des possibilités de développement, etc. Les entretiens avec les collaborateurs et les entretiens en vue de conclure des conventions d'objectifs sont devenus des outils incontournables de la gestion moderne. Beaucoup d'entreprises et d'organisations disposent de formulaires d'entretien et de guides spécifiques. Il peut également arriver que des entretiens intermédiaires soient organisés durant l'année. Ces entretiens seront d'autant plus utiles qu'ils s'orientent vers les descriptifs de postes ou les compétences clés. Nombre de ces entretiens suivent une structure précise, définie par exemple dans des guides, des check-lists ou des formulaires. Ces instruments ne sont pas toujours nécessaires ou peuvent souvent être adaptés aux souhaits ou besoins des parties prenantes. Il serait utile ici que les critères existants correspondent aux exigences réelles liées à la tâche. Si l'on renonce à donner une structure rigide à l'entretien, il pourra être utile de mener une analyse des tâches afin d'élaborer des critères pertinents.

Un exemple d'entretien orienté vers les compétences précisera: «Lorsque la performance n'est pas au rendez-vous» (voir chapitre 3, p. 23).

## 2.1 Entretien de performance et entretien d'évaluation

L'évaluation figure parmi les entretiens avec les collaborateurs qui sont considérés comme complexes. L'objet de l'évaluation est la performance individuelle, évaluation qui peut avoir une influence sur le salaire. Elle est également un instrument de gestion qui permet d'échanger des informations sur les prestations fournies. Un feedback constructif peut renforcer la motivation. L'entretien permet également d'obtenir des informations sur le développement personnel et peut servir pour les décisions touchant le personnel, les promotions ou les descriptifs de postes. Les entretiens qui portent sur les prestations des collaborateurs sont donc aussi bien un instrument de gestion qu'un outil de développement du personnel.

## 2.2 L'utilité des entretiens avec les collaborateurs

Les entretiens avec les collaborateurs peuvent présenter de nombreux avantages pour les cadres et pour les collaborateurs eux-mêmes. Il s'agit notamment:

### IMPORTANT



- Promotion de la communication sur les tâches et les objectifs
- Ouverture et échange concernant les attentes mutuelles
- Feedbacks constructifs concernant l'accomplissement des tâches
- Communication régulière, structurée et autocritique
- Accent mis sur les résultats et non pas sur les processus
- Information sur la carrière et les possibilités de développement
- Montrer des perspectives professionnelles
- Promotion de la confiance entre les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs
- Entretien et optimisation du climat de travail

L'utilité de ces entretiens et les avantages qu'ils représentent pour l'organisation dépendent en fin de compte de la conception de l'homme, de la culture d'entreprise, des capacités de communication et des compétences sociales des cadres.

### L'ESSENTIEL EN BREF

Les contenus les plus importants sont:

- Renforcement du climat de travail et de la motivation des collaborateurs
- Accent mis sur les objectifs et promotion de la performance
- Renforcement des relations entre les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques
- Dépassement des niveaux hiérarchiques
- Renforcement de la confiance des collaborateurs via leur participation à des événements d'entreprise
- Hausse de la motivation grâce à l'octroi de marges de manœuvre

## 2.3 Contenus importants

La check-list ci-dessous peut être utile pour vérifier si les contenus centraux sont pris en considération.

### CHECK-LIST



- Communication des objectifs globaux
- Convention concernant les objectifs personnels
- Convention concernant les mesures pour atteindre les objectifs
- Evaluation de la performance et du comportement
- Convention concernant les mesures de développement personnel
- Planification de la carrière
- Feedback systématique
- Amélioration spécifique de la communication et de la collaboration entre les cadres et les collaborateurs
- Collecte systématique des idées et critique des employés

## 2.4 Convenir des objectifs

Les attentes en matière de conventions d'objectifs et des formes qu'elles peuvent prendre sont très différentes. Il existe des organisations qui utilisent les conventions d'objectifs pour inscrire les buts à plusieurs niveaux de gestion. Les conventions d'objectifs sont de plus en plus un instrument de gestion central.

Une convention d'objectifs permet aux personnes concernées de définir des buts pour une certaine période (en général une année), buts dont l'atteinte sera vérifiée à la fin de la période fixée. Les conventions en question peuvent porter sur des grandeurs mesurables (p. ex. nombre de cas traités, coûts, etc.) et/ou des critères moins rigides (p. ex. qualité de la gestion, compétence sociale, comportement orienté vers les clients, etc.).

Lorsque les collaborateurs sont impliqués dans des conventions d'objectifs, on constate également une plus grande disposition à les atteindre. Il peut par ailleurs être utile de définir des étapes intermédiaires. On veillera également, l'expérience l'a montré, de ne pas convenir de plus de trois objectifs, afin que les collaborateurs ne perdent pas la vue d'ensemble.

## CONSEIL PRATIQUE



Des conventions d'objectifs peuvent par exemple être conclues pour :

- **Objectifs en lien avec des tâches:** Par exemple: «Une information plus poussée des collaborateurs via l'organisation de discussions d'équipe mensuelles.»
- **Objectifs en lien avec le comportement:** Par exemple: «Les questions seront traitées à l'avenir dans les deux jours.»
- **Objectifs liés à son développement personnel:** Par exemple: «La collaboratrice suit un cours de communication afin d'améliorer son comportement lors d'un dialogue. Le cours est financé par l'organisation et a lieu pendant les heures de travail.»

L'entretien en vue de convenir de certains objectifs se distingue de par sa préparation et la structure de sa conduite des entretiens qu'ont spontanément et de temps à autres les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques. Si des conventions d'objectifs ont été signées, alors on veillera, après un certain temps, à contrôler si elles ont été respectées.

Les objectifs qui ont été retenus dépendent de la culture de l'organisation et des priorités. Les organisations orientées vers la performance accorderont par exemple plus de valeur aux conventions d'objectifs, aux qualifications et aux bilans. Par contre, les organisations où la relation avec les collaborateurs est importante estimeront qu'il faut plutôt promouvoir une culture du dialogue et de l'estime.

## 2.5 Déroulement de l'entretien

L'entretien devrait se dérouler dans une atmosphère tranquille et sans pression du temps (date et durée à communiquer à l'avance). Les entretiens avec les collaborateurs devraient être annoncés suffisamment tôt pour que les deux parties puissent s'y préparer. On choisira de préférence un lieu calme et on mettra une boisson à disposition afin de disposer d'une atmosphère adéquate.

Les deux parties communiqueront l'estime qu'elles ont l'une pour l'autre, et ce, au début et à la fin de l'entretien. On laissera le collaborateur choisir la place qu'il souhaite. Évitez de vous retrouver devant ou derrière un bureau. Choisissez plutôt une table, si possible ronde. Un gentil mot en guise de préambule renforce la confiance. Vous énumérez ensuite les objectifs, le pourquoi de la tenue de l'entretien, vos attentes ainsi que les aspects formels comme la manière dont il va se dérouler et sa durée. Vous pouvez discuter avec votre interlocuteur si vous devez commencer ou non avec la description du travail accompli. Il est important que tous deux disposent du même temps de parole. Si la personne concernée a tendance à beaucoup parler, limitez le temps de parole, structurez l'entretien. Assurez-vous que vos estimations concordent. Si tel n'est pas le cas, relevez les différences, lesquelles doivent être évidemment réglées. Vous faciliterez la conduite de l'entretien si vous évitez des phrases comme: «ce n'est pas comme ça». La perception des

choses est toujours subjective. Acceptez les différences. C'est à vous d'expliquer ce que vous attendez.

On commence souvent par décrire les forces et les faiblesses. Ce faisant, on se concentrera davantage ici sur le potentiel à développer plutôt que sur ces dernières. Du côté de l'employeur surtout, on insistera sur le potentiel de développement et des nouvelles tâches ou des nouveaux objectifs à convenir. Ces derniers seront développés ensemble. Essayez de décrire comment devrait se dérouler la mise en œuvre si vous n'êtes pas certain si et comment cela se fera effectivement. Esquissez-en les premières étapes lorsque vous en venez à parler de l'avenir. Qu'est-ce qui doit être fait, à quelles exigences ou à quels souhaits faut-il répondre?

Assurez-vous avec votre interlocuteur, à la fin de l'entretien, que vous avez compris la même chose. Demandez à votre interlocuteur ce qu'il a retenu de votre discussion. Résumez quel en est le résultat selon vous. Fixez ensemble la suite de la procédure. Il peut parfois être judicieux de rediscuter après un certain temps. Peut-être y a-t-il aussi certains points à clarifier.

A la fin de l'entretien, on remerciera le collaborateur d'avoir bien voulu y consacrer du temps et on lui donnera un feedback positif si l'entretien s'est déroulé de manière constructive. Si tel n'a pas été le cas, on se référera aux suggestions relatives aux entretiens critiques et délicats (chapitre 3).

### **Le déroulement de l'entretien avec un collaborateur**

- |          |  |
|----------|--|
| Le cadre | <ul style="list-style-type: none"><li>• Accueil et bienvenue</li><li>• Introduction, warm-up</li><li>• Objectifs, contenus, déroulements, attentes</li><li>• Rétrospective, travail et performance</li></ul> |
| Les deux | <ul style="list-style-type: none"><li>• Créer une base commune</li><li>• Perspective, définir des objectifs</li><li>• Accord, engagement</li><li>• Résumé des résultats</li></ul>                            |
| Le cadre | <ul style="list-style-type: none"><li>• Suite de la procédure</li><li>• Congé et remerciements</li></ul>   |

## 2.6 L'entretien comme instrument

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la base d'une bonne communication est l'attitude que l'on adopte a priori. La manière dont on aborde l'autre et ce que je retiens d'elle influe en effet sur la manière dont je la comprends et comment je réagis. L'attitude n'est pas seulement une question d'exercice, elle est d'abord une décision prise consciemment, une attitude que l'on adopte sciemment à l'égard de l'autre. Cette attitude est la plupart du temps facile à trouver si l'on considère et traite l'autre comme on aimerait bien que l'on nous considère et traite. Si tel est le cas, alors on parle de «relation symétrique».

### CHECK-LIST



#### Les attitudes à adopter face aux interlocuteurs:

- **Estime, acception:** indépendamment du contenu de la discussion, l'interlocuteur est estimé et accepté en tant qu'être humain digne de respect.
- **Respect, honnêteté:** le respect résultant de l'estime perdure même s'il y a de fortes divergences de vue. On parlera par exemple d'un problème directement avec la personne concernée et non pas d'abord avec d'autres (il en va autrement lorsqu'on s'adresse à un service de conciliation).
- **Tolérance:** chacun a le droit d'avoir son opinion; il faut s'attendre à ce que celle-ci contredise celle des autres. En faisant preuve de tolérance mutuelle, on aménage un espace où nos personnalités respectives peuvent s'exprimer.
- **Compréhension:** s'identifier à l'autre peut justement être très utile lorsque les divergences d'opinion sont importantes. Il est ainsi plus facile de comprendre le point de vue de l'autre.
- **Ouverture:** Il faut sans cesse essayer de laisser de côté pour un moment les expériences passées et appréhender la personne telle qu'elle se présente sur le moment. Il est ainsi plus facile de se concentrer sur la situation actuelle et de comprendre l'autre.
- **Partenariat:** ce n'est qu'ensemble que l'on peut trouver des solutions. Celui qui essaie de donner une mauvaise représentation de l'autre perd son soutien en vue d'une solution commune.
- **Clarté:** Présentez et résumez de manière claire et compréhensible ce qui vous préoccupe. La personne concernée doit pouvoir vous suivre facilement.

Voici quelques points qui faciliteront les choses:

- Langage compréhensible
- Transparence: aborder directement et ouvertement le problème. Transparence signifie également s'adresser directement à la personne concernée, sans s'être adressé à d'autres personnes auparavant.
- Faire un bref résumé
- Objectivité: les difficultés relationnelles doivent, si elles sont causes de perturbation, être abordées séparément. En d'autres termes, ne pas commencer l'entretien avec une opinion préalable négative de son interlocuteur.