

Entreprise

>> Management

Bien mener l'entretien d'annonce de décision

Le vétérinaire manager doit apprendre à annoncer une décision qui ne plaira pas forcément à ses collaborateurs. La réussite de l'entretien d'annonce de décision passe par le respect de phases successives au cours de la discussion.

Annoncer une décision qui fait plaisir au collaborateur ne pose généralement aucun problème au manager. Ce n'est pas le cas lorsque cette décision va à l'encontre de ses attentes, des besoins ou des souhaits du collaborateur. Il suffit pour se convaincre de penser aux cas suivants :

- annoncer à l'ASV qu'elle ne pourra pas prendre ses vacances en août comme elle l'a demandé mais en septembre parce que nous avons besoin d'elle en août ;
- lui annoncer que nous devons lui retirer la responsabilité d'un travail pour lequel elle ne donne manifestement pas satisfaction après une période d'essai suffisamment probante ;
- lui dire qu'elle devra, pendant six mois, remplacer un collègue pour une tâche dont nous savons qu'elle ne l'enchant pas beaucoup ;
- lui annoncer que nous devons nous séparer d'elle pour des raisons financières.

Comment tendons-nous à nous comporter dans de telles situations ?

Nous éprouvons un malaise certain à l'idée d'annoncer la décision au collaborateur.

Nous ne lui annonçons presque jamais immédiatement la décision. Au contraire, nous prenons beaucoup de précautions oratoires, nous tournons autour du pot, nous bredouillons, nous ne maîtrisons pas nos émotions.

Après avoir annoncé la décision, ce qui nous a demandé un très gros effort, nous commençons à nous justifier.

Or notre collaborateur se rend compte immédiatement, dès les premières secondes de l'entretien, que quelque chose ne va pas et que nous n'osons pas lui dire franchement et directement. Il n'en éprouve qu'un plus grand malaise, le fait d'être convoqué à un entretien sans en connaître le but tend à créer déjà un certain malaise, ce qui tend à accroître le nôtre...

Nous sommes, comme lui, tendu et nous n'arrivons pas à créer un climat propice à la communication : nous ne parvenons pas à faire passer l'information et nous agissons de telle sorte que notre collaborateur la perçoit mal.

Comment procéder ?

Accueil valorisant

Le collaborateur que nous venons de convoquer n'entre généralement pas dans notre bureau d'un pas léger, surtout si nous ne lui avons pas communiqué au préalable le but de l'entretien.

Il a certainement le trac (comme nous ?). Aussi convient-il de l'accueillir positivement en le sécurisant et en le valorisant.

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Exemple : « Bonjour Sophie, asseyez-vous s'il vous plaît. Je suis heureux de vous voir aujourd'hui et d'avoir avec vous une discussion franche et ouverte... »

Annnonce de décision

Il ne sert à rien, comme nous l'avons vu, de tourner autour du pot, même – comme certains psychologues le jugent utile – en rappelant au collaborateur l'estime que nous lui portons ou la solidité des rapports que nous entretenons avec lui depuis longtemps. Le collaborateur verrait immédiatement qu'il y a anguille sous roche...

Nous devons avoir le courage de lui communiquer rapidement la décision que nous avons prise.

Exemple :

Accueil : « Bonjour Valérie, je suis heureux de vous voir. J'ai une décision importante à vous annoncer. »

« Nous avons le droit et le devoir d'imposer certaines décisions à nos collaborateurs en raison de nos responsabilités et des intérêts de la clinique que nous devons sauvegarder. »

Annnonce : « J'ai décidé qu'à partir du mois prochain, vous remplacerez Sylvie à son poste car elle est actuellement malade. »

>> GROS PLAN

Le schéma à suivre

Phases

1. Accueil valorisant
2. Annonce de décision
3. Phase réceptive
4. Explication
5. Motivation

Attitudes

- Courtoisie
- Attitude positive
- Droit au but
- Attitude neutre
- Calme, précision
- Silence
- Écoute réceptive
- Empathie
- Faire appel au sens des responsabilités du collaborateur
- Donner des raisons de manière objective (sans justifications)
- Le valoriser, le sécuriser

Phase de silence

Le collaborateur peut réagir de deux manières : soit il accepte d'emblée la décision sans discuter, soit il manifeste son opposition et son mécontentement.

La seule attitude « payante » pour le vétérinaire manager est d'écouter le collaborateur, le laisser s'exprimer, vider son sac s'il est particulièrement fâché, sans intervenir, ni se justifier. Notre décision ayant été prise et annoncée, cela ne servirait qu'à alimenter sa colère ou ses critiques.

Écoutons notre interlocuteur jusqu'à ce qu'il se soit complètement exprimé et qu'il ait donné sa « dernière note ».

Explication

Nous avons le droit et le devoir d'imposer certaines décisions à nos collaborateurs, en raison même de nos responsabilités et des intérêts de la clinique que nous devons sauvegarder. Cela ne signifie pas pour autant que nous ne devons pas en expliquer le bien-fondé (ce qui est différent de se justifier : donner les raisons de manière neutre, précise, objective et impersonnelle).

Exemple : « Aucune autre personne que vous ne peut remplacer Sylvie qui est malade et qui veillera au chenil pendant six mois. Cette tâche est particulièrement importante et nous ne pouvons pas mettre à sa tête une personne qui ne soit pas capable de s'en occuper efficacement. »

Ou encore : « Si vous prenez vos vacances au mois d'août, la clinique ne pourra pas faire face à l'augmentation de la clientèle. Or, comme vous le savez, cette période est particulièrement importante pour nous. »

Motivation

Annoncer au collaborateur que nous sommes prêt à l'aider si besoin et le remercier pour sa compréhension. ■

* Frédy Pérez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, sites Internet : www.training-management.fr, www.e-coachingvideo.fr, courriel : info@training-management.fr



Endostock - Fotolia.com

Le collaborateur que nous avons convoqué n'entre généralement pas dans notre bureau d'un pas léger, surtout si nous ne lui avons pas communiqué le but de l'entretien.