

>> Management

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

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



Entretien de résolution de problème : le rôle du vétérinaire

Lors d'un entretien de résolution de problème, le vétérinaire manager doit se comporter en conseiller de son collaborateur afin de le sécuriser tout en encourageant sa libre expression. Il doit clore l'entretien en rappelant qu'il se tient à sa disposition pour reparler du problème ou faire le point sur l'action décidée.

Deux types de situations amènent à conduire des entretiens de résolution de problème :

- lorsque que nos collaborateurs viennent nous exposer leurs problèmes et attendent de nous des solutions ;
- lorsque que nous avons un objectif à atteindre pour lequel nous devons motiver nos collaborateurs.

Dans le premier cas, nos collaborateurs viennent souvent nous consulter lorsqu'ils se trouvent confrontés à un problème qu'ils ne savent pas résoudre seuls. Il s'agit de problèmes touchant à leurs tâches, leurs relations avec les clients...

Quel doit être le rôle du vétérinaire en pareil cas ?

Devons-nous, comme nous tendons à le faire presque toujours, leur fournir la solution « sur un plateau » ? Ou plutôt, devrions-nous aider nos collaborateurs à trouver eux-mêmes la solution à leurs problèmes ? Autrement dit, notre rôle doit-il être celui d'un « prestidigitateur » ou au contraire celui d'un conseiller ?

Nous pouvons opter pour le premier choix avec la certitude que nous rendons un louable service à nos collaborateurs. En réalité, il n'en est rien. Nous l'habituerons à venir nous consulter à la moindre occasion, non seulement lorsque la nature et la complexité du problème l'exigent, mais aussi dans le sens contraire.

Sous prétexte de l'aider, nous agissons ainsi de telle sorte qu'il n'arrive plus à se prendre en charge lui-même, c'est-à-dire à assumer les responsabilités qui lui reviennent dans le cadre de son travail.

Or, si nous leur en donnons l'habitude, nos collaborateurs seront les premiers à apprécier de pouvoir se prendre en charge. Ils souhaitent disposer d'une grande liberté d'initiative, appliquer leurs propres idées dans leur travail et jouir de la confiance de leur chef. En même temps, et c'est légitime, ils peuvent éprouver de la crainte ou de l'appréhension face à un choix qui paraît difficile.

Aussi notre rôle doit-il être de conseiller, de façon à sécuriser tout en encourageant la libre expression de leur créativité et de leur esprit d'initiative.

Dans le deuxième type de situation, c'est-à-dire lorsque nous soumettons un problème ou un objectif à notre collaborateur, la démarche reste analogue et l'attitude identique :

1. Nous allons dans un premier temps énoncer clairement, et de la façon la plus concrète possible, le problème à résoudre ou l'objectif à atteindre en précisant les délais et les contraintes existantes.



2. Nous allons nous assurer que notre message a été correctement reçu et accepté (adhésion du collaborateur sur le but commun à atteindre, renouvellement de contrat).

3. Phase de responsabilisation QOR (Comment d'après-vous ?, Que proposez-vous ?).

L'écoute réceptive et la concrétisation des moyens proposés par notre collaborateur clôtureront cet entretien.

Comment, dès lors, procéder au cours d'un entretien de résolution de problème ?

La phase réceptive

Le silence

Notre collaborateur vient nous voir avec son problème. Il est préoccupé, peut-être même angoissé à l'idée de paraître ridicule. Il attend de notre part la plus grande disponibilité afin de commencer à parler.

Notre silence initial l'y aide considérablement, à condition que nous lui montrions, par notre attitude extérieure, que nous sommes effectivement disponibles : notre regard, notre maintien, nos gestes, doivent témoigner que nous sommes prêts à l'écouter.

L'écoute réceptive

Pendant que notre collaborateur parle, nous devons non seulement garder le silence, mais aussi être attentif à ce qu'il nous dit : ne pas penser à autre chose, suivre le fil de sa pensée (sans le devancer), nous mettre à sa place, en suivant son propre raisonnement et en nous intéressant réellement à ses propos (obtenir sa dernière note).

Les questions ouvertes informatives (QOI)

Elles visent à obtenir davantage d'informations sur les termes du problème, sur les conditions de son apparition, sur ses conséquences éventuelles, etc.

La phase de responsabilisation

Le problème étant maintenant clairement posé, les informations les plus importantes étant disponibles, il s'agit d'amener le collaborateur à trouver lui-même la solution du problème.

Comment ? En stimulant sa créativité, en faisant appel à son bon sens grâce à des questions ouvertes responsabilisantes (QOR).

Deuxième phase réceptive

Il s'agit de procéder comme au début de l'entretien, mais cette fois en vue de reformuler l'idée (la solution) que le collaborateur présente une réponse à notre QOR. En effet, cette solution peut être, dans une première étape, imprécise ou irréaliste (pour le collaborateur lui-même) : la reformulation l'aide soit à préciser sa pensée, soit à prendre conscience de ce qu'il avance. À cet égard, on peut attirer son attention sur la possibilité d'autres solutions.

La phase de concrétisation

Les trois premières phases doivent permettre au collaborateur d'avoir maintenant une idée assez précise de la solution du problème. Encore faut-il l'amener à « passer à l'action », et cela :

- en résumant une nouvelle fois la solution ;

- en s'assurant que le collaborateur la mettra effectivement en œuvre.

Cette phase permettra, grâce à des questions, de transformer chaque point personnel d'amélioration en objectif concret.

Ces questions visent :

- à obtenir l'engagement du collaborateur d'appliquer la solution ;
- à l'amener à réfléchir à la concrétisation de ses propres idées sous la forme d'un plan d'action.

Enfin, le responsable, devrait toujours clore l'entretien en rappelant au collaborateur qu'il se tient à sa disposition soit pour reparler du problème, soit pour faire le point sur les résultats de l'action décidée. Il peut être souhaitable et opportun de proposer au collaborateur un nouvel entretien.

Remarque : cette procédure d'entretien est également valable lorsque le manager prend l'initiative de soumettre à son collaborateur un problème que celui-ci doit résoudre. ■

** 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*

>> GROS PLAN

Construire les questions ouvertes responsabilisantes

On remarque que les questions ouvertes responsabilisantes sont construites sur l'emploi :

- du pronom personnel « vous » afin d'impliquer directement le collaborateur et lui donner le sentiment qu'il est capable de résoudre lui-même le problème, son problème ;
- d'un verbe exprimant une action pour que le collaborateur n'ait pas le sentiment qu'il suffit d'avoir une bonne idée pour résoudre le problème mais qu'il doit aussi la réaliser. F.P.