

>> Management

Comment aborder des sujets délicats ?

Face à un comportement gênant de ses collaborateurs, le vétérinaire chef d'entreprise doit rétablir la convenance et les règles du savoir-vivre. La règle d'or est de faire en sorte que le collaborateur recherche des solutions selon ses capacités et ses valeurs et non que le manager lui suggère des solutions.

Vous êtes à l'accueil de votre clinique et le client qui s'approche pour régler vous fait « profiter » de son odeur de transpiration. Est-ce que vous lui faites remarquer ? Et s'il s'agissait d'un de vos collaborateurs ?

Vous est-il déjà arrivé, à vous aussi, de faire remarquer à l'un de vos proches son comportement gênant dont il n'a pas conscience ? Sujet délicat...

Que constatons-nous ?

Dans une telle situation, que doit faire le responsable ? Cette situation exige de rétablir une sorte de « normalité », la convenance, les règles du savoir-vivre, les principes. En plus, c'est une action que vous ne pouvez pas déléguer, votre courage est mis à l'épreuve, il n'est pas question d'opter pour une attitude lâche et « d'envoyer » un autre collaborateur faire votre travail.

Mais pourquoi est-ce si difficile de s'adresser à la personne concernée sur un sujet délicat ? Plusieurs raisons à cette retenue :

- **est-ce que l'intéressé** n'a pas conscience de l'effet qu'il produit sur son environnement et, dans ce cas, la révélation de la « vérité » peut le choquer à tel point qu'il risque de vous en vouloir, de mettre à mal votre relation, de s'effondrer de honte ? Il s'agirait de situations très embarrassantes à gérer ;
- **est-ce que l'autre** va nier ce qui est une évidence pour vous ou ne prend pas la chose au sérieux ? Ces deux cas seront également compliqués car il sera très difficile de faire changer le collaborateur.

Quelle marge de manœuvre ?

Comment aborder le sujet sans vexer son interlocuteur, sans générer de l'hostilité, un refus, sachant que l'objectif est d'obtenir une correction de ce qui ne va pas ?

Une situation type

Vous souhaitez la présence de votre nouvel assistant vétérinaire lors de vos consultations car vous envisagez une association avec lui. Celui-ci a un rôle d'observateur et vous souhaitez qu'il s'adapte aux spécificités de votre clientèle. Bien que les contacts qu'il a sont chaleureux et courtois, lorsqu'il prend la parole, vous constatez avec stupeur que ce dernier enfreint les règles élémentaires du savoir-vivre : coupe la parole, émet des avis très personnels, notamment. Les clients sont très gênés par cette attitude et certains propos maladroits de votre assistant sont suivis par des silences pesants. Apparemment, le jeune homme n'a pas conscience de ce fait et poursuit l'échange avec naturel.

Après plusieurs moments « malheureux », vous êtes agacé et vous lui dites que vous souhaitez avoir un entretien avec lui...

Voici ce que l'on a tendance à dire et à faire :

- « Les règles du savoir-vivre exigent de ne pas couper la parole aux clients ! Quel est votre avis ? ».

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

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



- « Que penseriez-vous de quelqu'un qui vous donne en permanence son avis personnel sur tout ? ».

- « Je ne veux pas faire de jugement sur votre façon d'être mais il faut que j'attire votre attention sur un petit problème... ».

- « Est-ce que vous avez déjà assisté à une formation concernant la communication ? Le client X était très gêné tout à l'heure lors de la consultation : vous pouvez imaginer comme je suis embarrassé ? ».

A quoi peuvent conduire ces options ? La plupart du temps à une impasse de laquelle il sera pratiquement impossible de sortir. L'éventuelle acceptation vous donnera sans doute l'illusion que les choses vont changer. Mais qu'en sera-t-il lorsque votre collaborateur sera dans « sa » consultation ?

L'objectif principal est de conduire un entretien qui ne génère pas de malaise et de frustration réciproque. Alors comment faire ?

L'état d'esprit

Certains modes de pensée peuvent nous aider à opter pour le bon comportement :

- **l'objectif** n'est pas de réprimander le collaborateur ;
- **l'obsession du manager** est d'aider son collaborateur à prendre conscience de la situation actuelle ;
- **il n'est pas question** de sanction ;
- **votre volonté** est d'insuffler un désir de changer chez le collaborateur, sans être moralisateur ou menaçant ;
- **la règle d'or** est de faire en sorte que ce soit le collaborateur qui recherche des solutions selon ses propres capacités et valeurs et non le manager qui suggère des solutions. ■

Frédery Perez 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 l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. 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, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr

Quelques exemples de situations délicates

Nous considérons à priori que la personne concernée n'a pas conscience de l'effet embarrassant qu'elle produit :

- **instinct** de domination face aux autres ;
- **égocentrisme** / individualisme au détriment des autres ;
- **absence** de politesse ;
- **look** provoquant ou négligé ;
- **attitudes** heurtant le savoir-vivre ;
- **manque** de diplomatie ;
- **langage** peu élégant, voire grossièreté incontrôlée ;
- **odeur** corporelle tenace ;
- ... **F.P.**

>> GROS PLAN

Déroulement possible de l'entretien individuel

1. **Faire une introduction** positive.
2. **Faire part** de l'estime ou la reconnaissance au collaborateur méritant.
3. **Situer l'entretien** à un niveau personnel et humain : « *J'ai quelque chose de personnel à vous dire... je souhaite vous aider...* ».
4. **Attitude droit** au but : « *J'ai constaté que lorsque le client parle, vous avez tendance à l'interrompre...* ».
5. **Faire prendre conscience** de la problématique et ses conséquences : « *La raison pour laquelle je vous en parle est que j'ai l'impression que vous ne vous rendez pas compte de l'effet négatif que vous produisez...* » ; « *Pour vous éviter une attitude hostile de la part des clients...* » ; « *J'imagine que vous n'avez aucune volonté de gêner les clients par votre comportement...* ».
6. **Inciter le collaborateur** à trouver une solution : « *Que pourriez-vous faire pour...* » ; « *Comment faut-il faire selon vous pour...* » ; « *Voyez-vous un moyen de...* » ; « *Avez-vous pensé à...* ».
7. **Aider le collaborateur** à s'engager en faveur d'un objectif : « *Je prends note que vous décidez de...* » ; « *Je me réjouis de pouvoir compter sur votre résolution à...* » ; « *Nous convenons donc...* ».
8. **Faire une conclusion** positive : « *Je suis heureux de vous en avoir parlé...* » ; « *Je vous suis reconnaissant...* » ; « *J'apprécie votre compréhension/ ouverture d'esprit/...* ». **F.P.**