

Entreprise

>> Management

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

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



Ressources humaines : choisir le bon type d'entretien individuel

Les entretiens interpersonnels que le vétérinaire dirigeant peut mener dans la clinique peuvent être classés selon leur finalité. On en distingue quatre types : entretiens d'investigation, entretiens de découverte, entretiens de résolution de problèmes et entretiens d'amélioration. Si des attitudes différentes sont nécessaires à leur bonne tenue, ils ont un point commun, préliminaire de toute réussite : la préparation, représentant 90 % de la réussite.

Que veut dire préparer un entretien ? Comment le préparer ?

Préparer un entretien dont nous prenons l'initiative, c'est d'abord en définir clairement le but. La seule façon de définir concrètement ce but, c'est de l'écrire.

Une fois le but défini, la préparation de l'entretien exigera de notre part réflexion et concentration. Cette réflexion devra se concrétiser par un certain nombre de questions à poser à notre interlocuteur.

La préparation de la forme est également importante ; va-t-on être directif ou empathique ? Veut-on découvrir ou se séparer ? Veut-on aider notre interlocuteur à s'améliorer ou simplement l'informer ?

Prévoyons également de ne pas être dérangé pendant notre entretien (téléphones, visites, assistante...) car la qualité de la communication s'en ressentirait.

Si nous faisons l'effort de nous préparer, pourquoi ne pas aussi donner à notre interlocuteur l'occasion d'en faire autant ?

Selon les cas, une information sur le but de l'entretien et sur les sujets qui y seront abordés pourra se faire soit par écrit, soit oralement.

Les entretiens de recherche d'informations

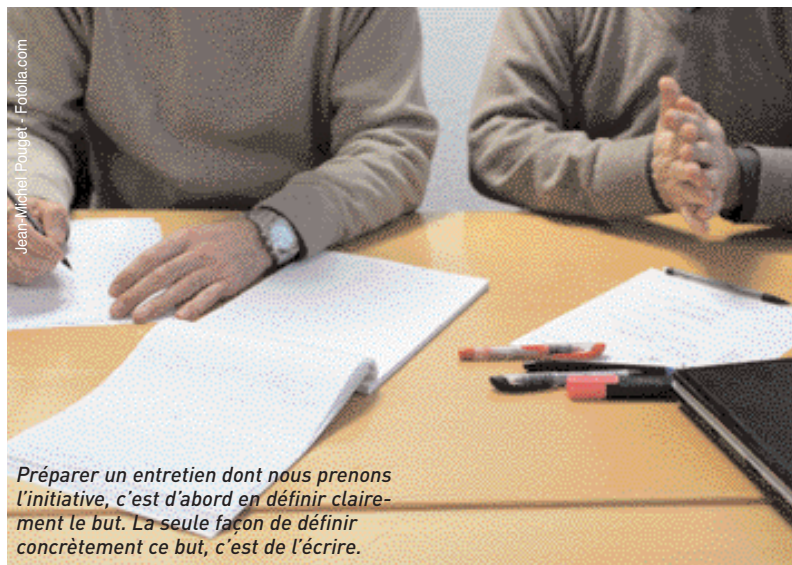
Ce sont des entretiens visant à recueillir des informations et des renseignements précis sur des faits donnés ou sur certaines situations.

Ces entretiens sont menés trop souvent avec une attitude directive. L'important est de savoir que l'information recueillie est très influencée par son auteur et par son « prisme ». Il sera donc indispensable de s'attacher à poser des questions informatives les plus ouvertes possible et d'exiger des réponses concrètes.

Ces entretiens servant le plus souvent à prendre des décisions, les informations reçues devront donc toujours être confirmées. Vis-à-vis de nos collaborateurs, cette approche a le mérite de faire gagner du temps mais si ces entretiens deviennent trop fréquents et s'ils ne sont pas suivis par des entretiens de résolution de problèmes, ils peuvent provoquer une démotivation.

Les entretiens de découverte

Ils ont pour but une connaissance plus approfondie de l'autre :
- entretien d'embauche,



Préparer un entretien dont nous prenons l'initiative, c'est d'abord en définir clairement le but. La seule façon de définir concrètement ce but, c'est de l'écrire.

- entretien de mutation ou de promotion,
- entretien de démission.

Lors de ces entretiens, on devra savoir équilibrer des phases directives et des phases non directives. L'attitude intérieure de la personne qui veut découvrir l'autre a aussi son importance. En effet, tout dans la forme doit concourir à établir une bonne communication : le choix des mots, le ton, le regard, la prise de notes, l'écoute efficace, les questions, ... rien ne doit être négligé.

Ces entretiens, fort utiles pour le développement à moyen et long termes des collaborateurs, doivent être pour le manager un moyen de mieux connaître les aspirations et les désirs souvent cachés de ses collaborateurs.

Les entretiens de résolutions de problèmes

Ce sont les plus nombreux parmi ceux qu'un responsable est amené à avoir avec ses collaborateurs.

Ces entretiens demandent deux attitudes :

- l'attitude directive permettant au manager de faire passer une décision avec les explications nécessaires,
- l'attitude empathique, permettant au manager d'écouter son collaborateur et de l'amener à faire des propositions concrètes.

Citons également l'entretien d'arbitrage nécessaire chaque fois que des intérêts divergent ou quand des points de vue contradictoires nécessitent l'intervention du supérieur.

Les entretiens d'amélioration

Ce sont les outils de tout management efficace, les instruments d'une véritable communication orientée vers l'amélioration du personnel. Ils doivent permettre au manager d'évaluer sans juger, de réprimander sans condamner, de sanctionner sans culpabiliser.

Ces entretiens seront toujours menés avec une attitude positive et dans un souci d'amélioration.

Une attitude non directive, un souci de clarté et la recherche du concret permettront de réussir ces entretiens. ■

** 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, site Internet : www.training-management.fr, blog : fredy.perez.over-blog.fr*

>> GROS PLAN

Deux entretiens particulièrement importants

L'entretien entre associés et l'entretien destiné à annoncer une décision sont deux entretiens particulièrement importants.

Comment faire agir son associé ? Quelles attitudes inclure dans notre comportement pour être plus efficace vis-à-vis de lui ? Comment annoncer une décision peu agréable ?

Plus qu'aucun autre, ces entretiens nécessitent une préparation. D'ailleurs ne devrions-nous pas exiger de nos collaborateurs la même préparation quand ils viennent nous trouver ? Ne devrions-nous pas refuser de dialoguer avec des interlocuteurs non préparés ? Ne serait-ce pas le meilleur moyen de les amener à se préparer à l'avenir ? Et d'assurer une plus grande chance de réussite à tous nos futurs entretiens ? **F.P.**