

>> Management

Mener l'entretien de recadrage

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

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



Le vétérinaire chef d'entreprise doit pouvoir « recadrer » un collaborateur dont le comportement est en décalage avec les intérêts de la clinique sans autoritarisme, ni évitement. Il doit respecter un principe fondamental pour l'entreprise : ne pas faire preuve d'agressivité.

Etre un bon chef ne repose pas uniquement sur la capacité à comprendre et tenir compte des attentes des collaborateurs. Le manager doit aussi exprimer les attentes et besoins de l'entreprise car il en est le garant.

Mais qu'en est-il si le collaborateur n'en tient pas compte ? Que doit mettre en œuvre le responsable lorsque son collaborateur a un comportement en décalage avec l'intérêt supérieur de la clinique ? Doit-il garder pour lui cette observation ou prendre tant de précautions que cela revient à ne pas exposer la règle non respectée ? Sous prétexte de ne pas froisser la susceptibilité du collaborateur, par peur de « représailles », manque de courage parfois, à cause d'un niveau d'exigence faible..., le manager adopte souvent le comportement de l'autruche. Sans doute l'évitement est-il le pire des comportements du manager.

A l'opposé, tirer prétexte de son statut hiérarchique pour tenir au collaborateur n'importe quel langage, le sermonner et recourir à la menace dans une attitude autoritaire ne fonctionne pas.

Aucunes de ces attitudes n'est en réalité efficace. La première irait à l'encontre des besoins et intérêts du collaborateur et de ceux de la clinique car le manager a le devoir de les affirmer et les défendre. La seconde doit également être rejetée car les collaborateurs ont le droit d'être respectés en tant qu'êtres humains, même si le responsable estime nécessaire de les « recadrer ». Comment faut-il donc procéder, c'est-à-dire préserver un principe fondamental pour l'entreprise sans « l'écraser » en faisant preuve d'agressivité à son égard ?

Examinons les étapes d'un tel entretien :

Accueil : créer un climat favorable à l'échange

Il faut accueillir le collaborateur de manière positive, avec courtoisie, en lui indiquant l'importance que nous attachons à l'entretien auquel nous l'avons convoqué.

Evocation des faits : une attitude « droit au but »

Il faut présenter au collaborateur les faits, c'est-à-dire ce qui, dans son comportement ou son travail, n'est pas conforme aux attentes de l'entreprise. Il ne s'agit pas de critiquer mais de lui montrer que son comportement ou sa manière de travailler pose un problème.

En effet, si nous le critiquons, nous le blesserons dans son amour propre et dans sa fierté personnelle. Nous l'obligerions ainsi à réagir de manière agressive, ce que nous devons à tout prix éviter pour pouvoir continuer de communiquer avec lui.

En revanche, si nous lui présentons les faits calmement, en lui disant qu'il nous pose un problème, nous l'amenons à réfléchir sur les conséquences de son comportement et donc à tenir compte de nos besoins et nos intérêts. Nous commençons à le responsabiliser. Les faits seront donc amenés d'une manière neutre sans mouvement d'humeur et encore moins sous forme de « coup de gueule ».

Écouter attentivement : faire preuve d'empathie

Le collaborateur va alors peut être chercher à se justifier, en invoquant un certain nombre de raisons (d'excuses ?) plus ou moins valables à nos yeux... Il importe de l'écouter avec respect, pour réussir à le comprendre et le lui montrer, grâce à une attitude d'ouverture et de confiance *a priori*. Ce qui ne signifie pas que nous devons partager son point de vue si nous estimons qu'aucune de ces raisons ne peut entrer en ligne de compte.

Il s'agit seulement d'écouter sans se sentir obligé de répondre à notre tour et de contester ou contre-argumenter. Le collaborateur peut éprouver un sentiment d'attaque et tout naturellement il met en œuvre une défense.

Responsabiliser

Il nous est alors d'autant plus facile de faire comprendre à notre collaborateur notre point de vue (nos problèmes, nos intérêts) que nous lui aurons montré que nous avons compris les siens. Il nous faut ensuite l'amener à proposer une solution qui, à l'avenir, lui permettra de résoudre ses problèmes sans le faire pour autant au détriment de la clinique. Autrement dit, mieux vaut passer le plus rapidement possible à des solutions constructives que de s'enfermer dans des discussions stériles sur le passé. L'objectif de cette phase est d'aider le collaborateur à trouver des solutions par lui-même.

Par conséquent, le manager lui posera des questions ouvertes responsabilisantes, par exemple : « *Que comptez-vous faire pour... ?* ».

Écoute réceptive efficace : se maîtriser en silence

Écouter la réponse du collaborateur à nos questions afin de pouvoir conclure efficacement.

Concrétisation : établir un plan d'action

Synthétiser les propositions du collaborateur en les précisant et en incitant celui-ci à les mettre le plus rapidement possible en pratique. Le féliciter pour sa bonne volonté et son engagement.

Suivre : le contrôle n'exclut pas la confiance

Il est important de permettre au collaborateur de tenir ses engagements afin d'avoir l'opportunité de l'encourager. Le manager propose dans cette étape d'accompagner son collaborateur, de le suivre : « *Comment puis-je vous être utile ?* », « *Qu'attendez-vous de moi ?* ». ■

*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 Armande Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr

Frédery Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.