

Entreprise

>> Management

Savoir mener l'entretien de réprimande

Communiquer efficacement avec les autres ne doit pas seulement nous amener à comprendre et tenir compte de leurs besoins et leurs intérêts. Nous devons aussi savoir exprimer et affirmer les nôtres et, au besoin, amener notre interlocuteur à en tenir compte. C'est le but de l'entretien de réprimande.

Il peut nous arriver d'être mécontent du comportement de notre collaborateur. Devons-nous ne rien dire ou prendre tant de précautions oratoires que nous finissons par ne pas exprimer notre point de vue, sous prétexte de ne pas froisser sa susceptibilité ?

Devons-nous au contraire tirer prétexte de notre statut hiérarchique pour tenir à celui-ci n'importe quel langage, le sermonner et recourir à la menace ?

Aucune de ces attitudes n'est efficace. La première irait à l'encontre de nos besoins et intérêts et ceux de la clinique car nous devons pouvoir les affirmer et les défendre. La seconde doit également être rejetée car nos collaborateurs ont le droit d'être respectés en tant qu'êtres humains, même si nous estimons nécessaire parfois de les réprimander. Comment faut-il procéder ?

Accueil valorisant

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.

Exemple : « Bonjour Laurence. Vous allez bien ? ... Je souhaite vous voir pour parler avec vous d'un point important ».

Les faits

Il faut présenter au collaborateur les faits, c'est-à-dire ce qui, dans son comportement ou son travail, nous mécontente. 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 sa fierté personnelle. Nous l'obligerions 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, nous l'amenons à réfléchir sur les conséquences de son comportement, donc à tenir compte de nos besoins et nos intérêts. Nous commençons à le responsabiliser.

Exemple : « J'ai remarqué qu'à deux reprises, vous avez quitté votre travail à 18 h 55. C'était les 16 et 17 juillet et vous ne m'en avez pas averti au préalable. Or cela m'a posé un problème dans mon travail, car j'avais besoin de renseignements que vous seule auriez pu me donner et que la cliente Martin m'a demandé par téléphone... ».

Écouter efficacement

Le collaborateur va chercher à se justifier en invoquant un certain nombre de raisons plus ou moins valables à ses yeux. Il

importe de l'écouter efficacement, pour réussir à le comprendre et le lui montrer, grâce à des reformulations. Ceci 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.

Exemple : « Je suis effectivement parti une demi-heure plus tôt car ma femme était malade et je devais aller chercher les enfants à l'école ». Vous : « Je comprends que la maladie de votre femme vous ait posé un gros problème, à vous et vos enfants. ».

Responsabiliser

Il 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 faut ensuite l'amener à proposer une solution qui, à l'avenir, lui permettra de résoudre ses problèmes sans le faire pour autant à notre détriment. Mieux vaut passer le plus rapidement possible à des solutions constructives que de s'enfermer dans des discussions stériles sur le passé.

Exemple : « Que pensez-vous qu'il serait bon de faire à l'avenir, si ce cas venait à se représenter ? Comment pourrions-nous, selon-vous, résoudre ce genre de problème ? ».

Nous avons utilisé des QOR pour amener le collaborateur à trouver lui-même la solution à son problème, et par conséquent, lui donner la meilleure raison de l'appliquer : une personne est plus motivée à appliquer une idée qu'elle a elle-même trouvée qu'une idée imposée par une autre personne.

Écoute réceptive

Il faut écouter la réponse du collaborateur à nos QOR afin de pouvoir conclure efficacement.

Incitation - concrétisation

Il faut reformuler la solution trouvée par le collaborateur en la précisant et en incitant celui-ci à la mettre rapidement en pratique et le remercier pour sa bonne volonté et sa compréhension.

Exemple : « Donc, vous avez dit qu'il serait bon à l'avenir que vous m'avertissiez avant de quitter votre bureau. Si vous deviez le faire, pourriez-vous me le dire, mettons une heure auparavant ? ». Le collaborateur : « D'accord ». Vous : « M. Albert, je vous remercie de votre 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, site Internet : www.training-management.fr, blog : fredy.perez.over-blog.fr

>> L'AUTEUR

Frédy PEREZ

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



>> GROS PLAN

En pratique

A. Concernant les faits

Ne pas réprimander sur des faits non vérifiés.

Ne réprimander que des faits précis, circonstanciés (il n'y a rien de plus démotivant que d'être réprimandé sur un vague comportement que l'on ne voit pas comment changer).

Les faits sont-ils réellement imputables au collaborateur ? (Ne suis-je pas moi-même responsable de l'erreur ?)

Schéma de l'entretien de réprimande

Phases	Attitudes / Questions
1. Accueil <ul style="list-style-type: none">• Valorisation	<ul style="list-style-type: none">• Courtoisie, attitude positive
2. Présentation du problème <ul style="list-style-type: none">• Les faits présentés comme nous posant un problème	<ul style="list-style-type: none">• Droit au but• Attitude neutre• Calme, précision
3. Phase réceptive <ul style="list-style-type: none">• Silence• Écoute réceptive• Reformulation constructive	<ul style="list-style-type: none">• Intérêt, disponibilité• Empathie
4. Responsabilisation <ul style="list-style-type: none">• Amener le collaborateur à proposer sa solution au problème	<ul style="list-style-type: none">• QOR
5. Incitation/concrétisation <ul style="list-style-type: none">• Résumer• Reformuler et inciter à agir	<ul style="list-style-type: none">• Attitude incitative

B. Concernant la préparation de l'entretien

L'entretien de réprimande est de tous les entretiens interpersonnels le seul qu'on ne puisse se permettre de rater : une réprimande ratée est pire que la faute que l'on a cherché à corriger.

C'est la raison pour laquelle cet entretien, plus que tout autre, doit faire l'objet d'une intense préparation. Pour éviter de juger et de condamner, il ne faut pas hésiter à préparer par écrit les phrases que nous allons prononcer. C'est le meilleur moyen de réussir l'entretien, c'est-à-dire d'avoir avec notre collaborateur un entretien entre adultes, consacré plus au futur qu'au passé, et dont l'objectif unique n'est pas le jugement mais l'amélioration de son comportement.

N'est-ce pas une des principales responsabilités du manager ? **F.P.**