

>> Management

Améliorer la pratique de l'entretien individuel

La performance d'une entreprise dépend directement de la qualité de la communication qui y règne à tous les niveaux. L'entretien individuel entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs est un cadre approprié à cette communication. Il doit être optimisé.

Notre pratique habituelle de l'entretien individuel se heurte à bon nombre d'obstacles, dont nous ne sommes pas pleinement conscients. Ces obstacles tiennent d'une part à la nature même de la relation hiérarchique et d'autre part à une série de facteurs qui nuisent à toute communication entre deux êtres humains.

Une occasion privilégiée pour la communication de la clinique

L'entretien individuel entre un chef et son subordonné peut répondre à des buts différents : information, évaluation ou appréciation, réprimande, résolution de problèmes, transmission d'un ordre ou d'une instruction...

L'énoncé succinct de ces buts suffit à illustrer l'importance de l'entretien individuel pour le bon fonctionnement de la clinique. Certes, il existe d'autres moyens de communication entre le chef et son collaborateur : notes sur un tableau, message sur un bout de papier, échange dans le couloir...

Toutefois, seul l'entretien individuel offre l'avantage de permettre un échange verbal et non verbal d'informations, avec tout ce que cela implique de souplesse, de richesse et de précision dans la formulation et la compréhension d'un message. Parler de vive voix à quelqu'un, l'interroger, lui répondre en observant ses réactions et ses attitudes, tout cela est infiniment plus fécond que communiquer avec lui par un simple mémo.

Cette fécondité doit être appréciée à la lumière de la double fonction que remplit l'entretien individuel.

En premier lieu, il permet au vétérinaire et à son collaborateur d'échanger des informations dont les deux ont besoin pour accomplir leurs tâches respectives : informations relatives aux activités, aux objectifs, aux résultats, aux relations entre la clinique et ses clients, aux petits problèmes quotidiens.

Par ailleurs, l'entretien individuel est le moment privilégié où se vit et se définit la relation entre le(s) chef(s) et ses collaborateurs et entre ceux-ci et la clinique. La qualité de cette relation joue un rôle déterminant dans l'intégration du collaborateur dans la clinique, dans son engagement à son égard et dans sa motivation au travail. Or la qualité de cette relation dépend précisément de la qualité de la communication entre le chef d'entreprise et son personnel.

Les obstacles à la pratique efficace de l'entretien individuel

Quels sont les obstacles les plus fréquents à la communication qui devrait s'établir dans tout entretien individuel ? On peut distinguer deux grandes catégories :

- La relation hiérarchique, obstacle à la communication

Généralement, la communication entre le « chef » et son collaborateur se fait à sens unique, le premier tendant à parler

plus et à écouter moins que le second, sinon à monopoliser la parole. La raison se trouve dans la différence de statut hiérarchique entre le responsable et son collaborateur et surtout dans les conséquences que chacun d'eux tirera de cette différence.

Ainsi le « supérieur » tient plus souvent pour « normal » le droit de s'exprimer davantage que son subordonné, en raison même de l'importance qu'il accorde à son propre statut.

Le responsable tend à attribuer à sa parole un plus grand poids qu'à celle de ses collaborateurs et à ne pas tolérer la réplique.

Or, nous devons admettre que la communication n'est possible que s'il y a échange réciproque, c'est-à-dire possibilité réelle pour les deux interlocuteurs d'exprimer leurs points de vue.

- Les autres obstacles

Il s'agit de difficultés de communication que nous éprouvons indépendamment de toute relation hiérarchique.

a) La personne qui parle n'arrive pas à exprimer clairement ses idées, ses sentiments, ses intentions, ses besoins. Elle ne parvient pas à faire passer son message à l'autre.

b) La personne qui écoute n'est pas attentive ou ne retient des propos de l'autre qu'une partie seulement, inconsciemment le plus souvent.

c) La personne qui écoute croit avoir compris ce que lui dit l'autre mais il n'en est rien en réalité : les deux interlocuteurs ne sont pas sur la même longueur d'ondes et entretiennent un dialogue de sourds.

Ces difficultés sont dues à :

- **un langage inadapté** : les mots, les phrases utilisés par l'émetteur ne reflètent pas exactement sa pensée et/ou ne sont pas adaptés au récepteur ;

- **une mauvaise maîtrise des sentiments** : sous le coup de l'émotion, l'émetteur bredouille, formule un message de manière confuse par crainte des réactions du récepteur ; inversement, celui-ci peut ne pas entendre ou mal comprendre ce que lui dit le premier parce que ses réactions émotives prennent le dessus ;

- **aux représentations des deux interlocuteurs** ; chacun parle et écoute en fonction de ses attitudes personnelles, ses préjugés, ses croyances et ses valeurs.

Le rôle que jouent les représentations dans les difficultés de communication ne doit pas être sous-estimé parce que nous ne sommes jamais pleinement conscients de sa présence en nous et parce qu'il nous induit à sélectionner non seulement ce que nous écoutons mais aussi ce que nous disons.

Surmonter ces difficultés est la condition *sine qua non* pour faire de l'entretien individuel le moment privilégié des rencontres managériales. ■

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

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



* Frédéric 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

Toute collectivité a besoin de **leaders**

Toute organisation, toute collectivité a besoin, pour fonctionner efficacement, de chefs, de leaders, de responsables détenant le pouvoir et sachant exercer leur autorité. Il y a toutefois une certaine manière de le faire, qui n'entrave ni la communication ni l'efficacité. Car peut-on raisonnablement admettre qu'un collaborateur qui n'est pas écouté par son « chef » ait envie d'appliquer la décision de celui-ci ? Et même s'il l'applique, le fera-t-il avec zèle ou à contre-cœur ? **F.P.**



Parler de vive voix à quelqu'un, l'interroger, lui répondre en observant ses réactions et ses attitudes est infiniment plus fécond que communiquer avec lui par un simple mémo.