

Fiche pratique “Entretiens difficiles”

Le manager, dans ses responsabilités, doit parfois gérer des situations délicates, comme par exemple devoir constater des résultats insuffisants. Certains d’ailleurs préfèrent fuir et éviter d’en parler... **Il faut pourtant être capable de critiquer : cela fait partie du rôle du manager.** Ces entretiens sont donc difficiles et il est nécessaire de les préparer soigneusement.

Préparez votre entretien:

- Comment les missions de votre collaborateur, ses objectifs, n’ont pas été remplis ?
- Les critiques doivent porter sur l’essentiel et pas les détails, sous peine de vous discréditer et démotiver, mais également d’exacerber un sentiment d’injustice
- Réfléchissez aux mesures à prendre et aux éventuelles solutions.

Pendant l’entretien:

- Pratiquez une écoute active en laissant le temps à votre interlocuteur de formuler et réfléchir, écoutez ses propositions
- Donnez les objectifs à atteindre et définissez ce qui se passera si ceux-ci ne sont pas atteints en restant factuel, sans menacer et en restant dans le champ professionnel
- **Reformulez si nécessaire** pour lever les ambiguïtés sur ce que vous attendez.

Quelques règles simples à suivre :

- Ne pas relever uniquement les points négatifs : commencez par **souligner les points forts, féliciter pour les réussites, soyez positif** tout en exposant les points à améliorer. Le moteur de l’agent, ce sont ses points forts et sa confiance
- **N’attaquez jamais la personne ou la personnalité** : cela serait d’une inefficacité totale et entraînerait des réactions de défense, d’agressivité et pourrait compromettre les relations futures
- **Évitez de comparer les agents entre eux** sous peine de conflits, de démotivation et mauvaise ambiance dans l’équipe
- **Ne recherchez pas un bon climat en rassurant, en compatissant ou plaignant** mais faites un état des lieux objectif sans régler vos comptes ou chercher à moraliser

N’attendez pas le bilan annuel pour faire ressortir toutes les critiques. Vous seriez considéré comme rancunier et non comme un accompagnant.

Faites les remarques nécessaires à chaud !

- Rappelez régulièrement, tout au long de l’année, les normes attendues
 - Assurez-vous quelles sont bien comprises et admises
- Cherchez des solutions et surtout invitez vos collaborateurs à en trouver