

Boîte à outils

FICHE OUTIL N°6

«MENER EFFICACEMENT VOS ENTRETIENS DE MANAGEMENT »

Les entretiens de management avec vos collaborateurs directs sont une de vos activités à très fort effet de levier c'est-à-dire que le temps que vous allez investir dans ces entretiens aura un impact plus que proportionnel sur la performance de vos collaborateurs et celle de l'équipe.

Imaginez que vous ayez tous les 15 jours un entretien individuel de 30 minutes à une heure avec un collaborateur et qu'ensuite vous puissiez améliorer la qualité de son travail pendant un mois et plus...

Ces entretiens formels sont très différents des dialogues occasionnels autour de la machine à café, à la cantine, en passant devant le bureau... Combien de fois entendons-nous **"pourquoi avoir des entretiens avec mes collaborateurs puisque je les vois tous les jours ?"**.

Les entretiens de management en tête à tête parce qu'ils sont préparés et ciblés sur les sujets importants permettent d'aller beaucoup plus loin que les rencontres "machines à café" qui ne peuvent être que superficielles. Leurs enjeux et leurs objectifs ne sont tout simplement pas les mêmes.

Beaucoup de situations peuvent justifier un entretien en tête à tête :

- **Assurer le suivi de chaque collaborateur**, faire le point sur ses activités et ses résultats, décider des actions correctives, négocier un objectif, donner un retour sur un effort ou un résultat particulier, connaître l'évolution de son potentiel, former, échanger des informations...
- **Vérifier que vos délégations fonctionnent bien** et que les contrôles que vous avez mis en place à ces occasions sont suffisants
- **Mettre à plat un désaccord**, résoudre un conflit, rechercher une solution à un problème, faire face à une démission
- **Mettre une pression plus forte sur les collaborateurs qui en ont besoin et qui le souhaitent.** Certains collaborateurs ne donnent en effet le meilleur d'eux-mêmes que lorsqu'ils sont sous pression. Mettre la pression sur un collaborateur revient en général à trois choses : lui fixer des objectifs précis et à court terme, passer du temps avec lui pour valider le comment faire et le suivre de près.

Il vous faut faire la différence entre les collaborateurs qui ont besoin d'être sous pression et celui en ont le moins besoin est le premier impératif d'un bon management.

Fréquence et durée des entretiens

La fréquence des entretiens avec un collaborateur est directement liée à son expérience professionnelle. Quand un collaborateur a moins d'expérience, une fois par semaine est nécessaire. Quand il s'agit d'un collaborateur expérimenté, une fois par mois est suffisante.

La durée : il n'y a pas de réponse à priori. Il faut que vous ayez le temps d'aborder les sujets délicats et de les approfondir. Il faut que l'entretien dure jusqu'à ce qu'il soit vraiment productif. C'est la règle du retour sur investissement et c'est la seule règle qui doit compter.

Boîte à outils

Autrement dit, si vous écoutez un entretien de management, vous aurez les inconvénients sans aucun avantage (seules les questions simples sont abordées, votre investissement temps est non rentable, frustration mutuelle, impression d'amateurisme, difficulté plus grande pour les entretiens à venir...)

Lieu de l'entretien : idéalement dans le bureau ou sur le lieu de travail du collaborateur car cela vous donne beaucoup d'informations : est-il organisé, est-il constamment interrompu, donne-t-il une impression de maîtrise, d'une manière générale, comment aborde-t-il son travail ?

L'entretien de management appartient au collaborateur

Un point essentiel est que le canevas de l'entretien de management est préparé par votre collaborateur. Cela a beaucoup d'avantages :

Les sujets et le périmètre de l'entretien étant définis avec votre collaborateur, vous allez rapidement au cœur des sujets qui l'intéressent ou qui le préoccupent et surtout vous n'allez rien oublier d'important pour lui.

La préparation va le forcer à réfléchir à toutes les questions et à tous les points qu'il souhaite aborder.

Vous saurez dès le départ quels sujets seront débattus et vous pourrez établir un bon rythme des échanges.

Vous éviterez les pièges habituels des entretiens de management, monologuer, parler de tout et de rien, vendre une solution toute faite...

Surtout vous allez gagner un temps précieux. Faites vos comptes, si vous avez 7 collaborateurs, vous devrez préparer 7 entretiens, alors que chaque collaborateur ne se prépare qu'une fois.

C'est parce que les managers pensent qu'ils doivent préparer les entretiens de management qu'ils en font si peu. Changez la règle du jeu, faites préparer les entretiens de management par vos collaborateurs, ils en seront fiers et reconnaissants.

Précautions

Un entretien de management n'est jamais aussi simple qu'il en a l'air car vous et votre collaborateur allez l'aborder avec des préoccupations différentes.

Même si vous ne préparez pas vous-même l'entretien, vous devez avoir un minimum de choses en tête :

Votre collaborateur a-t-il besoin d'une **forte, moyenne ou faible pression** ?

Quel est le **rôle préféré** de celui que vous allez recevoir : agent, expert, soutien, commando, pilote de petits projets, pilote de projets à fort enjeu ? (voir note ci-après).

Boîte à outils

Où en est-il de son envie (*de travailler, de collaborer, de s'impliquer, de s'engager dans le projet d'entreprise...*) de sa capacité (*ses savoirs et connaissances théoriques, ses savoir-faire, son savoir-être*), quelles questions vous posez-vous à ce propos ?

Si l'entretien ne commence pas par des **chiffres et des indicateurs**, il faut que vous les abordiez rapidement

Cherchez toujours à faire **expliquer et clarifier** ce qui préoccupe le collaborateur (par ex. de quoi doute-t-il ?)

Souvenez-vous que la principale difficulté est souvent **d'identifier les problèmes**. Ayez toujours en tête les problèmes potentiels, même lorsque le problème est à peine visible.

Soyez bien évidemment totalement disponible (ni téléphone, ni visiteurs).

Bonnes pratiques du manager.

Prenez des notes tous les deux. Cela permet de fixer l'attention, de mieux classer les informations, de mieux mémoriser, et surtout de prendre acte.

Appliquez la règle n°1 du face à face : focalisez les entretiens sur l'amélioration et revenez toujours à l'amélioration et aux indicateurs.

Ne vous laissez pas entraîner dans un ton trop affectif. Si c'est le cas, revenez sans tarder à l'amélioration et aux indicateurs.

Clarifiez. Il y a toujours plus de choses à clarifier qu'on ne le pense. Fixez-vous cette règle, le non-dit doit régresser d'un entretien à l'autre.

Reformulez. La reformulation permet de clarifier, de recentrer, d'aller plus loin.

Quand vous pensez que tout a été dit, **trouvez encore une ou deux questions** pour être absolument sûr(e) que tout a été abordé. C'est souvent dans les dernières questions et les dernières réponses que vous tirez tout le parti du temps que vous avez investi.

Enregistrez tous les deux les problèmes importants mais non urgents qui seront abordés lors du prochain entretien de management.

Fixez l'entretien suivant à la fin de chaque entretien sans vous enfermer dans un calendrier trop rigide qui risquerait de ne pas être respecté. Restez le plus souple possible.

Boîte à outils

Rôles préférés

Pour vous aider à repérer les potentiels, aidez-vous d'un fil conducteur : le rôle préféré. Car chacun de nous a un rôle préféré, celui ou on se sent à l'aise, où on se sent utile.... Voici 6 rôles que l'on rencontre fréquemment :

1. **L'agent** est un réalisateur, à l'aise dans les situations simples.
2. **L'expert** est plus à l'aise dans les situations qui lui permettent de faire jouer ses connaissances techniques, même s'il doit travailler seul.
3. **Le soutien** se sent à l'aise dans toutes les situations où il peut soutenir le groupe. Le soutien est aussi un médiateur et un modérateur.
4. **Le commando** préfère les situations difficiles menées éventuellement seul car il aime avoir en main tous les leviers de l'action.
5. **Le pilote de petits projets** est à l'aise dans la conduite de petits projets parce qu'il aime faire avancer les choses et qu'il sait coordonner des projets simples.
6. **Le pilote de projets à fort enjeu** aime le risque et demande plus de savoir-faire comme la coordination d'une équipe.