



Se préparer à mener un entretien difficile

Pourquoi?

Parce qu'il est important de parler à voix haute lorsque des situations difficiles surgissent sur le lieu de travail. Néanmoins, ces entretiens ne sont pas faciles. Le secret de la réussite d'un entretien difficile réside dans sa préparation. Voici comment faire...

Quels entretiens?

Ces conseils vous aideront à mener des entretiens difficiles sur votre lieu de travail. Voici quelques exemples de situations dans lesquelles ces entretiens sont nécessaires et ne seront sans doute pas évidents à mener:

'La performance du collègue que je supervise n'est pas bonne'

'Je ne comprends pas pourquoi je n'ai pas été promu'

'Les membres de mon équipe ne s'entendent pas'

'La façon dont mon/ma collègue me parle est inacceptable'

'Je dois annoncer à mon équipe que nous réduisons nos effectifs'

Comment?

Suivez les étapes ci-dessous. Écrivez vos réponses sur une feuille séparée avant de commencer l'entretien :

Première étape: établissez les faits

Question	Exemple
Quels sont les faits?	<i>La performance est un problème depuis 6 mois. Le projet X n'a pas été livré à temps. Le rapport était truffé d'erreurs factuelles.</i>
Quelles hypothèses faites-vous?	<i>Il est paresseux ou tout simplement pas assez bon.</i>
Quels sentiments ce problème engendre-t-il chez vous?	<i>Cela me rend la vie impossible – mon supérieur hiérarchique me le reproche.</i>



Se préparer à mener un entretien difficile

Question	Exemple
Comment l'autre peut-il voir cette situation?	<i>Que je mets trop de pression sur lui/elle et que je ne lui alloue pas assez de ressources ?</i>
Quelles intentions a-t-il ou a-t-elle pu avoir?	<i>Je pense qu'il ou qu'elle voulait bien faire. Ne pas me rendre la vie impossible.</i>
Comment chacun de vous a-t-il contribué à ce problème?	<i>Peut-être que j'aurais pu davantage l'encourager. Cependant, il faut qu'il ou elle soit autonome.</i>

Deuxième étape: pensez à votre objectif

Question	Exemple
Quel est le problème principal à résoudre?	<i>Il faut que le rapport soit préparé et que le projet soit livré.</i>
Quel impact cela a-t-il sur l'équipe/le travail ?	<i>On m'imputera cet échec et l'équipe perdra son budget.</i>
Quelle autre action pourriez-vous envisager à la place de cette conversation?	<i>L'écrire moi-même – mais je n'en ai pas le temps.</i>
Que voulez-vous réussir à l'issue de cette conversation?	<i>Un plan d'action clair sur la manière de livrer le rapport à temps.</i>
Quelles responsabilités allez-vous prendre de votre côté ?	<i>J'écouterai ce qu'il me faudra faire pour le ou la soutenir et m'engagerai à le lui fournir.</i>
Si vous ne disiez rien, que se passerait-il et comment vous sentiriez-vous?	<i>Le rapport serait en retard/ ne serait pas livré / On me le reprocherait.</i>

Troisième étape: vérifiez les directives et les procédures.

En fonction de la nature de votre entretien, cela sera plus ou moins important. Soyez clair sur le cadre dans lequel vous avez cet entretien. Les directives sur la performance s'appliquent-elles ? La directive sur la prévention du harcèlement ? La directive sur le travail flexible ? Si vous avez des doutes, consultez le guide des RH et/ou parlez-en avec votre responsable RH ou quelqu'un d'autre qui pourrait vous aider (p.e. votre point focal pour les femmes, le bureau Ombudsman, les services médicaux).



Se préparer à mener un entretien difficile

Quatrième étape : préparez-vous à l'entretien

C'est probablement la partie la plus importante de l'entretien: planifiez la manière dont vous allez mener l'entretien. Voici une liste de questions et un exemple (celui d'un supérieur hiérarchique soulevant le problème de l'assiduité).

Question préparatoire	Exemple
Comment-Où-Quand	
Quel ton vais-je prendre? (courtois, calme, professionnel)	<i>Je parlerai à voix basse.</i>
Où vais-je organiser la rencontre?	<i>Je l'appellerai dans mon bureau. C'est un lieu privé et nous ne serons pas dérangés.</i>
Quand organiserai-je cette rencontre? Au début/ à la fin de la semaine/ de la journée ?	<i>Ce sera la première chose à faire lundi. Ainsi, nous aurons la semaine entière pour y travailler.</i>
Que dirai-je?	
Expliquez votre perspective et dites pourquoi c'est important	<i>Nous devons vraiment livrer ce projet avant la fin du mois prochain et je suis préoccupé à l'idée que nous ne nous y consacrons pas encore à 100%</i>
Précisez ce que vous espérez réussir grâce à cet entretien	<i>J'espère que nous pouvons résoudre ce problème grâce à cet entretien. Je pourrais aider et à tout le moins mieux comprendre. Si besoin est, cela m'aidera à planifier.</i>
Utilisez les faits que vous connaissez ; évitez les hypothèses ou les reproches.	<i>Au cours du mois dernier, vous avez eu 10 jours d'absence.</i>
Comment j'écouterai	
À présent, posez des questions pour comprendre. Utilisez des questions ouvertes. Ne faites pas de reproches	<i>Vous avez été absent(e) très souvent. Que se passe-t-il?</i>
Approfondissez...	<i>Dites m'en plus sur...</i>
Manifestez de l'empathie et de la compréhension: <ul style="list-style-type: none">• en paraphrasant ce qu'il ou elle vous a dit et• en partageant les sentiments	<i>Je comprends de vos propos que vous êtes débordé (e)</i> <i>Je vois que ceci vous stresse beaucoup</i>



Se préparer à mener un entretien difficile

À présent, travaillez en vue d'une solution

Explorez une voie ensemble et décrivez ce que vous souhaitez tous deux modifier à l'avenir	<i>Comment vous voyez-vous résoudre ce problème? Que pensez-vous de...</i>
Déterminez les actions que vous entreprendrez tous deux afin d'être plus constructifs à l'avenir	<i>Cela a été utile. Je pense que nous devrions nous revoir d'ici deux semaines pour voir où en est votre première version.</i>
À la fin de la rencontre, remerciez votre interlocuteur de sa participation et expliquez-lui pourquoi il est important de résoudre ce conflit.	<i>Merci – je me réjouis que nous ayons parlé de ceci et tracé la voie à suivre.</i>
Planifiez toutes les actions nécessaires pour une rencontre d'information ou de suivi si cela se justifie	