



L'entretien professionnel



FORMATION – ACCOMPAGNEMENT - CONSEIL
PARIS – NANTES- PERIGUEUX- MARSEILLE

Sommaire

Les premiers instants de l'entretien professionnel	3
Conduire l'entretien professionnel.....	7
Le positionnement relationnel	10
Bibliographie	16

Les premiers instants...

... de l'entretien professionnel



■ Jouer cartes sur table

Ces premiers instants doivent permettre de créer un climat de confiance.

L'évaluateur rappelle le but de l'entretien, ses objectifs et la manière dont vous allez procéder.

C'est le moment pour bien signaler que cet entretien n'est pas directement et uniquement lié aux salaires et de préciser aussi que l'on n'est pas là pour résoudre un problème particulier.

L'évaluateur n'est pas là non plus pour apprécier la personne en tant que personne, mais en tant que collaborateur.

Il ne s'agit pas non plus de parler exclusivement de ses devoirs, mais aussi de ses droits.

Il est nécessaire de se mettre en accord en amont sur tous ces points. Après, il sera trop tard !

La difficulté de l'accueil réside dans le fait qu'il doit se créer un climat à la fois convivial et solennel. « Nous nous voyons régulièrement mais aujourd'hui, c'est particulier, c'est un moment privilégié... »

Le climat est capital. Il ne faut pas croire que vous perdez votre temps par ces préliminaires. Ils sont d'une importance décisive.

■ Facilitez votre communication

« Faciliter : c'est l'art de la communication » disait Jean-Paul Sartre.

On est toujours rassuré lorsque l'on sent que l'autre nous ressemble : Je m'entends bien avec lui, parce que nous sommes pareils ».

Alors, pour faciliter toutes nos communications, il est sage de ressembler un peu à celui qui vous parle ou qui vous écoute.

Il ne s'agit pas de le caricaturer, mais de vous mettre en accord postural avec lui.

La technique de la synchronisation, qui consiste à bouger avec votre interlocuteur, est aussi un bon moyen de montrer que « vous faites le chemin ensemble ».

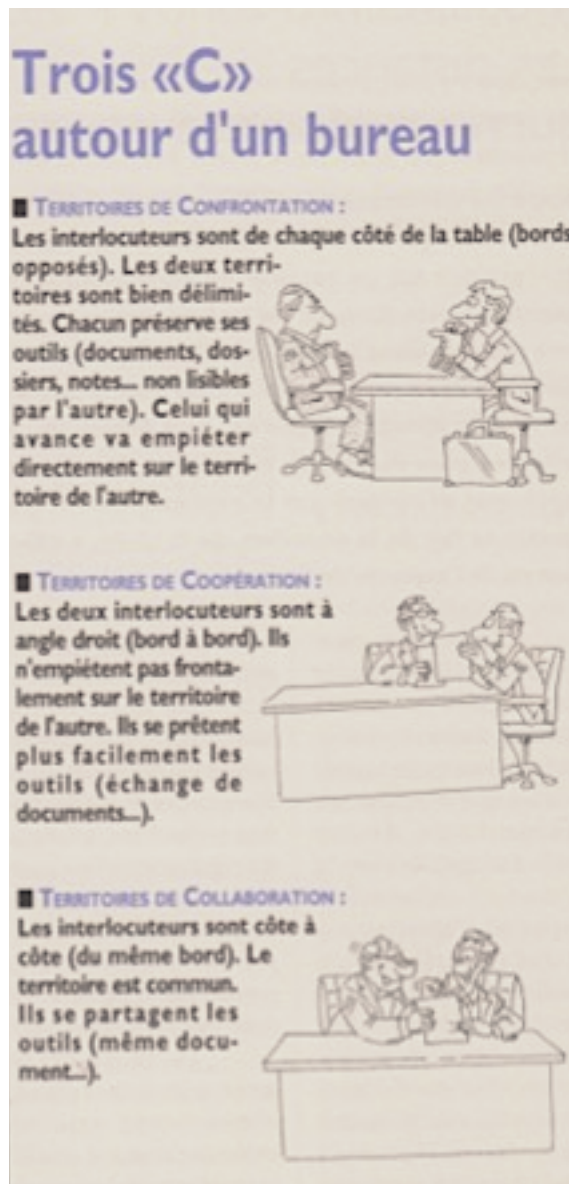
Les territoires

Nos territoires sont définis par des lois, des usages ou des nécessités fonctionnelles qui nous préservent des intrusions.

La rencontre de deux êtres humains est influencée par le territoire.

La place donnée à chacun, à l'intérieur d'un territoire défini, n'est pas sans intérêt non plus. Dans votre bureau ou dans le sien ?

Les trois « C » autour d'un bureau :



4 postures = 4 attitudes

Ces quatre postures de base se distinguent par référence à une posture imaginaire neutre : celle de l'Homme debout droit, les bras le long du corps, les pieds joints, le menton horizontal.

Quand nous disons que les postures sont le reflet des attitudes, cela signifie qu'elles indiquent l'état interne de la personne. La posture est kinésique (le corps), l'attitude est psychique (le ressenti).

- **Posture en contraction : attitude soumise**

Le périespace est étriqué et prend peu de place. Reflet de timidité, d'allégeance. L'individu est-il introverti ou l'impressionnez-vous ?

- **Posture en extension = attitude dominante**

La caricature de la posture en extension serait : menton et tête hauts, épaules ouverte, thorax développé, bras ouverts, jambes écartées, pieds ouverts, paumes vers le sol.

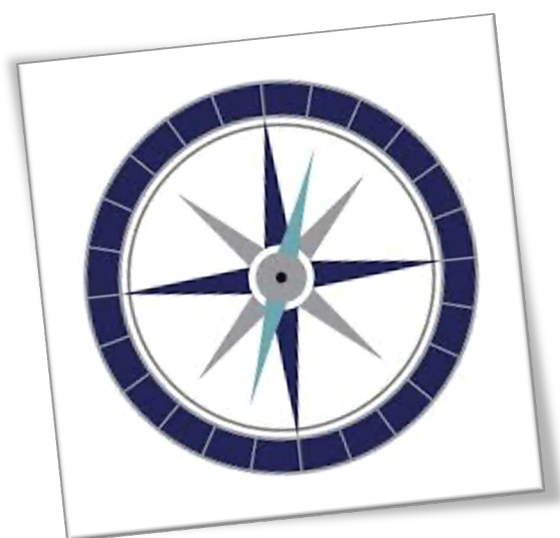
- **Posture en approche = attitude participative**

Tête avancée, cou allongé, buste penché en avant, bras vers l'autre, mains ouvertes. Cette posture est typique de l'intérêt que vous porte votre interlocuteur.

- **Posture de rejet = attitude de refus**

Tête en recul ou détournée par rapport au buste, bras barrières, buste profil, le regard n'est pas dans l'axe de la tête. Attention, c'est la posture du retors qui vous attend au coin du bois ! Fuite ou menace ?

Conduire l'entretien professionnel



■ Les bilans

Les 5 clés de l'évaluation des résultats

1. Valoriser le positif

Ce sont les remarques positives qui nous font réellement progresser.

2. Être factuel - Éviter les jugements de valeur

Vous risquez d'une part de vous tromper dans votre appréciation mais surtout de blesser profondément votre interlocuteur.

3. Apprécier les résultats obtenus en les comparant aux objectifs attendus

Vous obtiendrez un échange clair sur des bases fixées en commun.

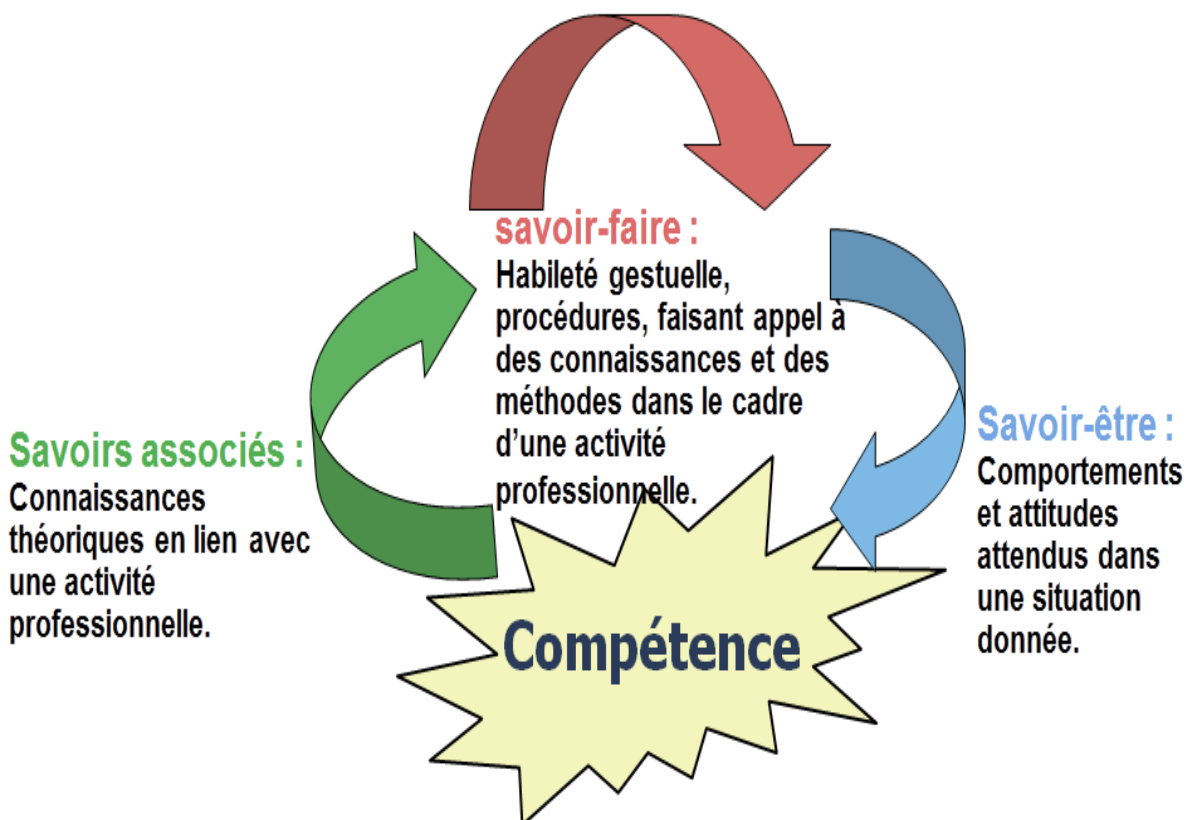
4. Faire des critiques constructives

Citer des faits concrets et leurs conséquences est le meilleur moyen de convaincre la personne évaluée de ce qui va et de ce qui ne va pas.

5. Obtenir des solutions de votre collaborateur

Vous cherchez à impliquer la personne en la responsabilisant. Il y a plus de probabilités que la personne applique des solutions qu'elle a elle-même trouvées que celles que vous pourriez lui imposer.

La compétence



Les objectifs : soyez SMART

Spécifique : clair, précis, formulé positivement et dépendant de soi

Un objectif spécifique doit être clairement défini et personnalisé. Il doit être directement lié au travail de la personne en charge de la réalisation de l'objectif. Il devra non seulement être facilement compris par la personne mais aussi par les autres membres de l'équipe, afin que l'objectif soit légitime aux yeux de tous. Il doit également être en accord avec la stratégie globale de l'entreprise.

Mesurable : un objectif doit être mesurable (critères quantitatifs ou qualitatifs)

Les indicateurs délivrent une information quantifiée, ils permettent, de façon aussi indiscutable que possible

- De mettre en place des mesures correctives en cas de dérive
- D'entretenir la motivation en prenant en compte les difficultés rencontrées
- De repérer si l'objectif a été atteint.

Acceptable : il s'appuie sur l'adhésion de celui à qui il est fixé. Il doit être motivant

Réaliste

Un objectif doit être atteignable compte tenu du contexte (prendre en considération votre marché et vos concurrents), des moyens financiers et humains de votre entreprise. Des objectifs trop ambitieux seront sources de frustration et de découragement pour vos salariés.

Temporellement défini

Un objectif temporellement défini doit avoir une date limite. Des dates intermédiaires pourront également se rajouter. Les termes utilisés pour définir les dates doivent être précis : "dans 1 semaine" ou "dans 2 mois" par exemple.

■ Les pièges de l'entretien professionnel

- Le règlement de compte :
On profite de ce moment pour déverser, dans un sens comme dans l'autre, tous les griefs accumulés. Rectifiez l'état d'esprit, en recadrant sur les faits, sans porter de jugements et en demandant à l'autre d'en faire autant.
- L'opposition systématique :
Chacun restant sur ses positions, les consensus sont impossibles. Vous devrez trancher avec votre supérieur hiérarchique qui servira de recours
- La fixation :
« Nous avons lu une évaluation, où votre supérieur hiérarchique vous demandait à trois reprises un changement de comportement ». Elargissez votre vision pour ne pas en faire « une fixation »
- Le désaccord sur les mots :
Vous avez le vôtre, il a le sien, trouvez-en un troisième qui satisfasse les deux parties ou notez directement ce que vous y mettez.
- L'arroseur arrosé :
Vous vous retrouvez en position d'évalué. Vous devez vous justifier en répondant aux questions de l'évalué. Vous ne pouvez pas entrer dans cette situation et devez recadrer les rôles dès que possible.
- Les erreurs d'objectifs :
Très souvent, l'évalué considère que cet entretien est directement lié à son salaire (il y a bien entendu d'autres critères). Vous n'êtes pas là non plus pour résoudre le dernier problème survenu !

Le positionnement relationnel



■ Maîtriser les facteurs internes

Les positions de vie

JE + TU -	JE + TU +
DOMINATION	COOPÉRATION CONSCIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je me survalorise et dévalorise l'autre. ▪ Agressif, batailleur, critique, manque de confiance et de sensibilité. ▪ "C'est de ta faute". ▪ <u>Stratégies</u> : affrontement par la force, pressions, menaces, faire naître chez l'autre l'anxiété et la soumission. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je m'accepte et j'accepte l'autre. ▪ Confiance en moi et en autrui. ▪ Émotions et expressions permises. ▪ <u>Stratégies</u> : quel est mon problème ? Cherchons ensemble une solution pour parvenir aux objectifs communs.
VISUALISER LES ASPECTS POSITIFS DE L'AUTRE : CE QU'IL PEUT M'APPORTER...	LA POSITION EFFICACE
JE - TU -	JE - TU +
RÉSIGNATION	SOUSSION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je me dévalorise et dévalorise l'autre. ▪ "A quoi bon ?". ▪ "C'est ma faute et ta faute". ▪ "Nous n'y pouvons rien". ▪ <u>Stratégies</u> : appréhension, fuite, peur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je me dévalorise et survalorise l'autre. ▪ Complaisance, culpabilité, confiance non raisonnée en autrui, besoin d'aide, naïveté. ▪ "C'est de ma faute". ▪ <u>Stratégies</u> : effacement, défaite d'avance, soumission aux pressions, humiliation.
MOBILISER SES RESSOURCES FAIRE UNE PAUSE	SE REMETTRE EN CONTACT MENTAL AVEC SES SUCCÈS PASSÉS.

Avoir une attitude mentale appropriée : les différentes attitudes

Attitudes Positives	<p>Compréhension C'est le contraire de l'interprétation : ne pas juger à travers ses propres références, mais se mettre à la place de l'autre.</p> <p>Enquête Recueillir davantage d'informations sur ce qu'exprime l'interlocuteur, pour saisir au mieux sa pensée : questionner, faire parler Interlocuteur : "C'est un incident fréquent" Vous "Qu'appellez-vous fréquent ?"</p>
Attitudes Neutres	<p>Soutien Vouloir tranquilliser en minimisant l'importance des faits ou l'intensité des sentiments "Ce n'est pas grave" "Ne vous en faites pas"</p> <p>Conseil Dire à l'autre ce qu'il devrait faire ou ne pas faire. "À mon avis, vous devriez..." "Ce qu'il faut faire dans ce cas..."</p>
Attitudes Négatives	<p>Jugement Juger, évaluer ce qui est bien, convenable, faisable. Ou bien ramener à soi. "Ce n'est pas bien de se désespérer comme cela" "Tenez, c'est comme moi..."</p> <p>Interprétation Tenter de trouver la signification profonde de ce qui est dit : on donne une interprétation des faits ou de la personne. "Si vous me dites cela, c'est parce que dans le fond de vous-même..."</p>

■ Les processus internes

La théorie des besoins ou «Qu'est-ce qui fait courir mon interlocuteur ?»

La Pyramide de Maslow

Réalisation de soi



Reconnaissance



Appartenance



Sécurité



Besoins primaires

Les besoins de mon interlocuteur

Se dépasser
Accomplissement



Valorisation image
Responsabilisation



Echanges



Eliminer l'incertitude







Qualité de vie professionnelle

Le mode de raisonnement

Cerveau dominant	Mode de raisonnement	Comportement	Pistes pour s'adapter
Reptilien	Physique	Réaction instinctive, rapide, instantanée surtout s'il se sent menacé	Calme, écoute, attendre la baisse de la tension, trouver des informations complémentaires, savoir reporter, faire une pause, ...
Cerveau limbique	Normatif	Respect des règles, valeurs, procédures, habitudes... 'Devoir', 'falloir' sont des verbes qu'il utilise souvent	Ne pas se mettre en opposition avec ses normes et lui montrer que ce qu'on lui propose est complémentaire à ses normes. Il est également sensible au recours à l'autorité, ou voire à un expert
	Affectif	Il aime les contacts, il en vit. Il aime prendre soin des autres, il leur est disponible, écoute et aide volontiers	Tolérant, il admet les opinions différentes. Indépendant, il aime faire ce qui lui plaît. Ne pas donc lui imposer, et plutôt le valoriser, lui demander de l'aide, du soutien
Cortex	Analogique	Il se réfère souvent au passé, à son expérience, il généralise souvent à partir de son vécu, il aime avoir raison. Il recherche aussi de nouvelles expériences pour apprendre	Utiliser de préférence l'expérience, les exemples, le concret, et peu de chiffres. Il apprécie les comparaisons avec les 'gens comme lui'
	Logique	Il aime les chiffres, les présentations claires, le langage direct. Efficace et rapide, il organise. Il respecte les règles et les titres	Etre patient, ne pas imposer, utiliser une argumentation solide, avoir des objectifs clairs en tête

■ Les états internes

Tenir compte de l'état émotionnel de son interlocuteur

PEUR 	COLERE 	TRISTESSE 	JOIE 
Agité Angoissé Anxieux Chancelant Coincé Confus Coupable Craintif Défensif Démuni Désorienté Dévalorisé Effrayé Emotif Faible Fourbe Harcelé Humble Incertain Inhibé Modeste Nerveux Paniqué Perdu Pessimiste Plein d'appréhension Tendu Timide Timoré Troublé	Affamé Agacé Amer Choqué Contrarié Critique Détesté Dur Enervé Envieux Excité Fâché Frustré Furieux Hostile Hystérique Insatisfait Jaloux Mécontent Mesquin Provoqué Qui proteste Rancunier Renfrogné Révolté Sauvage Sous pression Suffisant Trahi Trompé	Abattu Affligé Apathique Blessé Blessé Découragé Dégoûté Déprimé Désespéré Désolé Détaché Ennuyé Fatigué Honteux Humilié Inadéquat Inintéressant Isolé Laid Léthargique Mal à l'aise Malheureux Négligé Nostalgique Rejeté Sot Triste Vaincu Vide	Affectueux Agréable Aimé Allègre Amicalement Amoureux Bon Chaleureux Chanceux Confortable Décontracté En communion En forme En harmonie En sympathie Enthousiaste Exubérant Gai Heureux Intense Joyeux Libre Merveilleux Optimiste Passionné Plein d'espoir Ravi Reconnaissant Satisfait Tendre

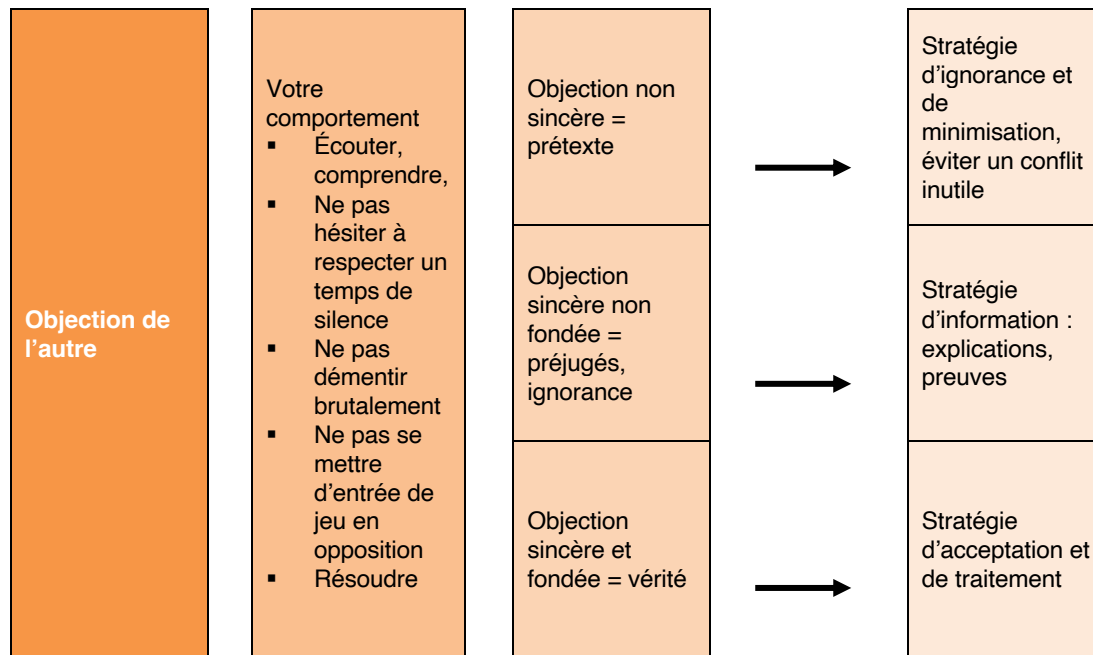


Les 4 réponses positives appropriées :

PROTECTION	CHANGEMENT	RECONFORT	PARTAGE
------------	------------	-----------	---------

■ Le traitement des objections

Le schéma général



■ Le questionnement

Pourquoi	COMMENT	
<u>Pour s'informer</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Pour savoir <input type="radio"/> Pour obtenir une information <input type="radio"/> Pour comprendre le besoin 	OUVERTE FERMÉE	Qu'est-ce que, quel est votre avis ? Pourquoi ? Comment ? Qu'entendez-vous par là ? Qu'est-ce qui vous gêne ? Est-ce que ? Etes-vous ? Avez-vous ? Qui ? Quoi ? Quand ? Combien ?
<u>Pour approfondir</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Pour aider à comprendre <input type="radio"/> Pour faire réfléchir <input type="radio"/> Pour vérifier si vous avez bien compris 	REFORMULATION CONTRÔLE	Comment ça, désagréable ? Donc, si je comprends bien, vous pensez que... ?
<u>Pour orienter</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Pour donner du temps pour réfléchir <input type="radio"/> Pour supposer <input type="radio"/> Pour suggérer <input type="radio"/> Pour conclure <input type="radio"/> Pour faire dire oui 	SUGGESTIVE ALTERNATIVE	Ne pensez-vous pas qu'il y ait un risque de... ? Ne pensez-vous pas que... ? Avez-vous déjà entendu parler de... que nous avons... ? Préférez-vous que je ... ou que je vous donne l'information pour le faire ?

ABRIC J.-C., Psychologie de la communication, Armand Colin 1996

BELLENGER L. et COUCHAERE M.-J., Les techniques de questionnement, Esf-éditeur, 2005

EKMAN P., Menteurs et mensonges, Belfond, 1986

MATHIEU M., Gagnez en autorité naturelle, Interéditions, 2004

MARTIN J.-C., Le guide de la communication, Marabout, 2005

MEHRABIAN A., Non verbal Communication, Aldine, 1972

NEIRYNCK D., Tout savoir sur la communication orale, Éditions d'organisation, 2003

RICHAUDEAU F., Les secrets de la communication efficace Retz, 1975

ROGERS C. Le développement de la personne, Dunod, 1967

TRUCHET Ph., La synergologie, Les éditions de l'homme, 2000