



# MANAGER FORMATION

## CONDUITE D'ENTRETIENS

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

59, avenue Victor Hugo 75116 Paris – Tél. : 01 45 78 37 76 / 01 45 77 27 78 – Fax. : 01 40 58 18 09 – [contact@managerformation.fr](mailto:contact@managerformation.fr)  
Site web : <https://managerformation.org/>

## L'ENTRETIEN DE CONFRONTATION

Ce type d'entretien a pour objectif de résoudre un désaccord et une tension relationnelle qui en découle. Il vise à redéfinir une règle du jeu acceptable pour chacun : c'est donc une démarche constructive qui a pour but, autant que faire se peut, d'établir un rapport gagnant-gagnant.

Lors de l'entretien, le responsable a soin de traiter les points de désaccord en quatre temps selon le schéma suivant :

<b>D</b> ÉCRIRE	La situation en termes aussi précis et objectifs que possible.
<b>E</b> XPRIMER	Ses sentiments, préoccupations, désaccords ou critiques ainsi que les conséquences négatives pour soi.
<b>S</b> UGGERER	(Ou faire suggérer) une ou des solutions.
<b>C</b> ONVAINCRE	Des avantages, des conséquences positives pour chacun d'un accord sur les solutions.

## L'ENTRETIEN DE RECADRAGE

Cet entretien reprend la même trame que l'entretien de confrontation, mais la tonalité et la conclusion changent.

Il s'agit plus ici de sanctionner le hors-jeu, donc d'un acte d'autorité face à une attitude négative, inadaptée dans un contexte professionnel.

L'entretien peut se terminer non pas sur une menace mais sur une information de possibles sanctions si un changement ne se produit pas.

Cet entretien vise à rappeler, clarifier, affirmer, voire imposer une règle du jeu.

Cependant, le mot de la fin doit rester positif et souligner la confiance.

## L'ENTRETIEN D'AIDE

Ce type d'entretien peut se révéler difficile à réaliser.

Son objectif est de proposer un soutien ponctuel à un collaborateur qui vit une difficulté d'ordre personnel. Il n'est pas question de se charger de son problème ni même de lui proposer des solutions.

Le manager doit veiller à rester dans son rôle en apportant une écoute compréhensive et éventuellement proposer d'aménager le poste de travail pendant un temps.

## L'ENTRETIEN DE RESOLUTION DE PROBLEME

Ce type d'entretien a pour but de permettre à un collaborateur de résoudre par lui-même les problèmes techniques rencontrés.

Le manager, qui peut juger plus simple de fournir la solution, peut aussi proposer une démarche semi-directive de résolution en suivant les quatre phases suivantes :

<b>S</b> ITUATION	Amener l'autre à décrire précisément la situation.
<b>P</b> ROBLEME	Faciliter l'identification du problème réel.
<b>R</b> ESOLUTION	Amener à imaginer différentes options pour résoudre le problème.
<b>I</b> NFORMATIONS	Questionner sur les informations nécessaires à la mise en œuvre de la solution retenue.

## GERER LE MECONTENEMENT

### Face à une critique justifiée

#### Situation

Vous n'avez pas toujours raison ! Quand vous ferez l'objet d'une critique justifiée, éviter de s'empêtrer dans de vaines discussions pour passer à un dialogue plus constructif sur le présent. Les critiques justifiées portent sur des faits.

#### Principes :

- Rester calme et courtois
- Dire que vous comprenez la remarque et ce que peut ressentir votre interlocuteur
- Reconnaître la critique justifiée sans tergiverser mais aussi sans vous justifier
- Répondre en confirmant ce que votre interlocuteur vous a dit : "oui, c'est vrai"
- Demander que l'on vous excuse

#### Observations :

Une critique justifiée peut vous concerner vous ou tout ce qui touche votre service

#### Conclusion :

Reconnaître rapidement la critique justifiée permet de couper court pour que l'autre ne trouve pas matière à prolonger sa critique. Enchaîner sur une proposition pour corriger l'erreur.

### Face à une critique injustifiée

#### Situation

Beaucoup de critiques dont vous ferez l'objet sont injustifiées, par leur excès même ou par leur cause. Vous ne devez pas les accepter sur le fond mais vous ne pouvez pas empêcher que votre interlocuteur s'exprime

#### Principes :

Toute opinion est par nature contestable mais votre interlocuteur a le droit d'émettre une critique sous forme d'opinion ou de jugement sur votre personne, mais vous n'êtes pas tenu d'être d'accord sur le fond.

- Répondre sans agresser et sans se soumettre
- Reconnaître à votre interlocuteur uniquement ce droit d'avoir une telle opinion, ce qui ne vous engage pas à la partager
- Utiliser la technique de l'édredon qui consiste à répondre avec le moins de mots possible pour ne pas donner prise aux rebondissements éventuels de votre interlocuteur
- Les phrases clés : "c'est une opinion", "c'est un point de vue", "c'est possible"...
- Rester calme et courtois

#### Observations :

Ne pas se sentir personnellement attaqué

#### Conclusion :

- Quand on vous juge : "vous êtes..." : "c'est un jugement"
- Quand on émet devant vous un sentiment personnel : "ça m'énerve" : "je comprends, c'est un sentiment"
- Quand on vous fait le coup de la logique "c'est pourtant logique" : "c'est une logique"

## LES ATTITUDES DE PORTER

Les attitudes sont des prédispositions que nous avons à agir d'une certaine manière vis-à-vis d'autrui.

Porter les a étudiées sous l'aspect uniquement verbal.

### Exemple :

Phrase de l'interlocuteur :

*« Je suis bien ennuyé ; je sens qu'il faut faire quelque chose, sortir de là... mais ce travail qu'on me propose est odieux ; c'est au-dessus de mes forces ! Je voudrais pourtant faire quelque chose... Je suis bien ennuyé... »*

Réponses possibles	Impact de la réponse
<i>« Vous devez en sortir, votre voie est tracée ; vous accepterez ce travail ».</i>	<b>SUGGESTION</b> Indique à autrui ce qu'il convient qu'il fasse ; on lui propose un modèle de comportement auquel on applique une certaine force de contrainte.
<i>« Somme toute, vous vous laissez aller à mettre votre devoir en balance avec une répugnance purement sentimentale ».</i>	<b>EVALUATION</b> Porte un jugement de valeur sur l'intention de l'interlocuteur, de manière implicite ou explicite.
<i>« Je pourrais, toute affaire cessante, vous faire rencontrer le directeur du bureau de placement... ».</i>	<b>AIDE</b> Fournit à autrui des possibilités supplémentaires qui lui permettront d'atteindre ses objectifs, mais sans aucune nuance de suggestion.
<i>« Il ne faut pas vous décourager. Après vos dernières épreuves, il est normal que vous soyez un peu désemparé. Vous n'êtes pas le premier dans ce cas, mais vous surmonterez ça très vite ».</i>	<b>SUPPORT</b> S'efforce de rassurer autrui, en lui indiquant ce qu'il est à même de ressentir.
<i>« Êtes-vous bien certain d'être obligé de travailler immédiatement ? Qu'est-ce qui vous incite à le penser ? »</i>	<b>APPROFONDISSEMENT</b> Recherche soit de l'information pure (enquête), soit une opinion sur les informations disponibles (sondage), soit une précision sur les sentiments vécus (exploration).
<i>« C'est parce que le sentiment du devoir et une naturelle répugnance à certaines tâches s'opposent en vous que vous éprouvez cette hésitation ».</i>	<b>INTERPRÉTATION</b> Traduit les idées exprimées par autrui en explicitant clairement ce qui n'a pas été dit, en dévoilant ce qui était caché (causes profondes, raisons inaperçues, motifs inavoués).
<i>« Vous êtes perplexe ; d'une part, vous ressentez l'urgence du travail ; d'autre part, la seule occasion de travail offerte pour l'instant va contre vos goûts. N'est-ce pas cela vos tendances ? »</i>	<b>COMPRÉHENSION</b> Réexprime le plus fidèlement possible la totalité de ce qui se passe chez autrui en respectant la manière dont il ressent ce qu'il vit. A l'opposé des effets de l'interprétation, cette attitude n'ajoute rien au contenu de conscience d'autrui. Elle correspond à l'empathie.