

Sommaire

Introduction	XI
1. <i>J'agis</i>	XII
2. <i>J'approfondis</i>	XII
3. <i>J'élargis</i>	XII
4. <i>J'intègre</i>	XIII

Partie I J'agis

1 – Pour savoir comment situer mon entretien, je fais un rapide diagnostic	3
Comment se situe l'organisation qui m'emploie par rapport aux entretiens?	3
Quelles sont les caractéristiques de mes collaborateurs?.....	4
Quel est mon style de management tout au long de l'année?	5
Quel type d'entretien vais-je devoir mener?	7
2 – J'agis dans le cadre d'une procédure bien structurée	9
Avant l'entretien.....	9
<i>J'élabore un dossier</i>	9
<i>Je construis un guide d'entretien</i>	11
<i>Je prépare moi-même l'entretien</i>	12
<i>Je demande au collaborateur de préparer l'entretien</i>	13
<i>Je prends rendez-vous</i>	13
Pendant l'entretien.....	14
<i>J'accueille le salarié</i>	14
<i>Je lance l'entretien proprement dit</i>	15

<i>Je suis les rubriques du dossier</i>	15
<i>Je résume puis j'écris les accords négociés</i>	15
<i>Je prends congé</i>	15
Après l'entretien	16
<i>Je signe et je fais signer le salarié</i>	16
<i>Je conviens d'une procédure pour le suivi</i>	16

Partie II J'approfondis

3 – Quel est votre rôle dans l'entretien ?	21
4 – Faire le point sur sa propre activité de manager	23
Définir les règles de fonctionnement.....	23
Définir les fonctions de chaque collaborateur.....	24
Fixer les objectifs.....	24
<i>Un bon objectif doit être SMART(E)</i>	25
<i>Un bon objectif doit être MALIN</i>	26
<i>Un bon objectif doit être 6 P</i>	26
Attribuer les moyens de l'action.....	26
Assurer le suivi et le contrôle de délégation.....	27
Corriger les erreurs.....	27
Évaluer les compétences, les performances, ouvrir la voie de la progression.....	28
5 – Se mettre en position d'écoute active tout au long de l'entretien	29
Comment créer les conditions de l'écoute active ?.....	29
Comment pratiquer l'écoute active ?	30
Comment questionner ?	30
Comment relancer ?.....	32
Comment reformuler ?	32

Comment valoriser ?	34
Comment valider les points de convergence ?	35
6 – Prendre conscience des aléas de la communication	37
Prendre acte des dégradations de la communication	38
Découvrir les aspects immergés de l'iceberg de la communication	39
7 – Tirer parti des apports des techniques de communication interpersonnelle	41
Élargir son champ de communication avec l'Analyse Transactionnelle	41
Reconnaître son PAE pour mieux comprendre ses propres réactions et celles de ses collaborateurs	42
Élargir la palette de transactions pour expérimenter de nouvelles voies de communication avec ses collaborateurs	42
Faciliter les échanges grâce à des signes de reconnaissance	44
Éviter le triangle infernal et les jeux de manipulation	45
Analyser les bénéfices cachés	46
Comprendre comment se construisent les positions de vie, et les scénarios ou plans de vie	47
Résister aux « petites voix » des injonctions intimes	49
Repérer les personnalités grâce à la Process Com	52
Élargir son contexte relationnel grâce à l'approche systémique de l'École de Palo Alto	55
Au-delà du message, comprendre la métacommunication	55
Reconnaître et dépasser la double contrainte, utiliser la technique paradoxe	56
Mieux utiliser ses deux cerveaux, le gauche mais aussi le droit	57
Se brancher sur la bonne longueur d'onde grâce à la PNL : les notions de carte du monde et de croyances	57
Utiliser le bon registre sensoriel	59

8 – Mettre en œuvre un savoir-faire relationnel.....	61
Éviter les pièges.....	61
Identifier les filtres et les effets de halo.....	62
Rétablir la confiance en explorant le cadre de référence du collaborateur.....	62
Utiliser un langage volontairement positif.....	64
Féliciter et identifier les réussites.....	65
Identifier les échecs pour les transformer en points d'amélioration.....	65
Utiliser son intelligence affective dans les moments chargés d'émotion.....	67
Parler de l'avenir.....	69
Traiter les conflits.....	70
<i>Les conflits liés à la relation hiérarchique.....</i>	<i>70</i>
<i>Les conflits liés au travail.....</i>	<i>72</i>
<i>Les qualités requises pour résoudre un conflit.....</i>	<i>72</i>
Adapter son comportement aux différents types de personnalités.....	73
 9 – Gérer les moments clés de l'entretien dans la perspective de la progression.....	 75
Accueil.....	75
Fixation de l'objectif initial et lancement de l'entretien.....	76
Bilan de l'année écoulée.....	77
<i>Utiliser le bilan positif pour identifier les critères et les stratégies de réussite.....</i>	<i>77</i>
<i>Transformer le bilan négatif en source de progrès.....</i>	<i>78</i>
<i>Conclure la phase du bilan.....</i>	<i>79</i>
Fixation négociée des objectifs pour l'année à venir.....	79
 10 – Élaboration du projet professionnel.....	 81
Élaboration du plan d'action.....	83
Rédaction des conclusions partagées.....	83

Fin de l'entretien	83
Validation de l'accord	84

Partie III J'élargis

11 – Les enjeux de la formation	87
12 – La loi du 29 avril 2004	89
L'esprit de la loi.....	89
Le cadre de la loi.....	89
Le financement de la formation.....	91

Partie IV J'intègre

13 – 10 tests et 10 outils pour s'approprier les bonnes pratiques	95
Les outils express d'ABIS: quel mode d'élaboration?.....	95
Sur quoi portent les 10 tests et les outils express d'ABIS pour mener les entretiens avec professionnalisme?.....	96
Testez votre style de management... ..	97
... Et diversifiez vos registres d'intervention.....	98
Testez-vous sur vos actes de management.....	99
... Et diversifiez vos registres de fonctionnement.....	102
Testez votre tendance naturelle au questionnement.....	102
... Et usez d'un questionnement adapté et actif.....	103
Testez votre aptitude à relancer/reformuler... ..	105
... Et dépassez le niveau formel pour arriver à une reformulation juste et active, adaptée aux circonstances	106

Testez votre sensibilité aux niveaux de communication... ..	108
...Et renforcez-la.....	109
Testez vos États du moi... ..	110
... Et apprenez à utiliser votre PAE	112
Testez votre position habituelle dans le triangle de Karpman... ..	113
... Et apprenez à éviter les cercles vicieux ou à en sortir	115
Testez votre position de vie... ..	116
... et renforcez votre position ++	117
Testez votre registre sensoriel... ..	118
... Et élargissez-le	119
Testez votre intelligence affective... ..	121
...Et renforcez-la.....	122
14 – Citations pour inciter aux meilleures pratiques	123
À quoi servent les citations?	123
Comment choisir et utiliser les citations?.....	124
Recueil de citations pour inciter aux meilleures pratiques ..	124
<i>Se situer, faire un diagnostic</i>	124
<i>Agir dans le cadre d'une procédure bien structurée</i>	125
<i>Faire le point sur sa propre activité de manager</i>	125
<i>Fixer les objectifs</i>	126
<i>Adopter une attitude d'écoute active</i>	126
<i>Questionner.....</i>	127
<i>Prendre conscience des aléas de la communication</i>	127
<i>Tenir compte de l'irrationnel et des émotions.....</i>	128
<i>Parler de l'avenir.....</i>	129
<i>Traiter les conflits</i>	129
<i>S'adapter aux différentes personnalités</i>	130
<i>Aider à progresser</i>	130
<i>Aider à élaborer un projet professionnel</i>	130
Glossaire	131
Bibliographie.....	139