

Demander la préparation de l'entretien

Nous avons envisagé divers cas pouvant poser problème. Il est temps de stimuler le collaborateur pour qu'il prépare bien son entretien.

Ce qui se passe

Certains managers, soucieux de ne pas paraître autoritaire, disent :

« *Ce serait bien que tu prépares...* »

Ce que cela provoque

Le conditionnel introduit l'idée de négociation dans la préparation, ce qui est à exclure. Il faut éviter également les mots mineurs – « *Tu peux préparer un peu...* » et les mots « toxiques » comme l'indéfini « on ».

Ce que nous préconisons

Parce qu'elle est claire, directe, ferme mais sans autoritarisme, la meilleure formulation est alors :

« *Dans un premier temps, je te demande de préparer l'entretien par écrit.* »

La mention « par écrit » a son importance, surtout si la culture de l'entreprise est essentiellement orale.

« *Voici un document pour t'aider.* » (Voir *Préparation du collaborateur.*)

Cette formulation n'est toutefois pas neutre. Quand le collaborateur, en voyant le document, dit :

« *Est-ce que je dois tout remplir ?* »

Si le manager dit « *oui* », il adopte alors le point de vue du collaborateur, pour qui la consigne la plus facile à suivre est de répondre à tout. La réponse adaptée est : « *Remplis ce qui est le plus utile pour toi.* » Le manager donne ainsi au collaborateur la possibilité de sélectionner par rapport à ses critères d'utilité, à se positionner

Ce travail est un processus de croissance (voir encadré) qui vise à aider le collaborateur à sortir du tout ou rien, en l'amenant de façon réitérée à identifier ce qui est bon pour lui. Si le collaborateur arrive, le jour de l'entretien, avec un document rempli à moitié, il faudra saluer son implication, même si elle n'a pas totalement abouti.

Croissance

Le terme « croissance », selon le dictionnaire *Le Petit Larousse*, signifie : « *développement progressif d'un être vivant... considéré sous son aspect quantitatif.* »

Dans cet ouvrage, nous lui ajoutons une acception plus qualitative. La croissance correspond au développement progressif, chez l'individu, de ses capacités à :

- se connaître, s'apprécier, s'estimer, s'aimer ;
- instaurer avec autrui des relations constructives ;
- à discerner les choses, à être lucide, à se concentrer sur l'essentiel ;
- en synthèse : la **croissance**, c'est l'**ouverture de son propre cadre de référence**.

Nous souhaitons, en nous appuyant sur notre expérience, aider les acteurs de l'entreprise à développer en pratique, au quotidien, ces

capacités. Chaque fois que vous trouverez le terme « croissance » dans la suite de cet ouvrage, il aura cette signification.

Avant de continuer de préparer le dialogue avec son collaborateur, le manager remplit lui-même la fiche de préparation. Ce faisant, il doit prêter attention à ce qu'il dit, à ce qu'il éprouve, à l'effet que lui procure le fait de parler de ses réussites et de ses éventuels échecs.

Préparer mon entretien : fiche destinée au collaborateur

- Bilan sur mes résultats de la période écoulée par rapport à ses objectifs et normes.
 - Mes réussites
 - Mes échecs ou non-résultats
 - Ce qui m'a permis de réussir ou ce qui a fait obstacle

Différencier les faits qui me sont directement liés et ceux liés à l'environnement.

- Quelles sont les capacités et les qualités requises par mon travail ?
 - Quelles sont celles que je maîtrise bien ?
 - Quelles sont celles que j'ai à développer ?
- Qu'est-ce que j'aime faire – quels bénéfices est-ce que j'en retire ?
- Quelles sont les compétences que j'aimerais développer ?
 - Comment puis-je faire ?
- Quels sont les objectifs (chiffrables, mesurables et contrôlables) à fixer pour la période à venir ?

-
-
-
-