

■ Entretien portant sur des problèmes de performances //

Les points suivants peuvent être utilisés comme une check-list.

L'occasion

Planifiez un entretien de rappel à l'ordre si un problème de performance de fond apparaît chez l'un de vos employés (comportement négatif répété ou situation de crise).

Le moment

De préférence, ne menez pas l'entretien juste après un incident ou si vous êtes en colère. Choisissez un moment où vous pourrez discuter des choses l'esprit calme et examiner les problèmes en profondeur. Si vous avez peu de temps, vous serez vite sous pression, ce qui aura une incidence négative sur l'entretien. Demandez également ses préférences à votre employé et invitez-le à l'entretien suffisamment tôt.

Le lieu

Choisissez un lieu – si possible votre propre bureau – où vous pourrez converser sans être dérangés ou interrompus en permanence.

La préparation

Projetez-vous dans l'entretien et prenez le temps nécessaire à une bonne préparation :

- Formulez des objectifs :
De quoi devons-nous parler ? Quel but devons-nous atteindre ? Quel objectif peut être réaliste ?
- Rassemblez des informations sur le sujet avant l'entretien :
Éléments remarquables dans le comportement et les performances
- Procurez-vous les documents nécessaires :
Infos ou documents sur les offres et prestations de conseil existantes

Cette préparation vous sert de cadre général et évite que l'entretien ne dérive ou que des points importants soient laissés de côté.

L'entretien

Introduction

- Accueillez l'employé et veillez à ce que l'atmosphère soit agréable.

Information

- Présentez l'objectif de l'entretien (concerne aussi bien l'employé que le supérieur)

Argumentation

- Expliquez la situation de votre point de vue, de manière concise et sans faire de reproche.
- Parlez à la première personne du singulier (p. ex. « Je m'inquiète parce que... » ; « Pour moi, il y a un problème si... » ; « J'ai remarqué que les difficultés suivantes sont apparues : ... »)
- Concentrez-vous sur le comportement, et non pas sur la personne.
- Faites une transition en posant une question ouverte afin que la personne puisse s'exprimer. (P. ex. « Voilà comment je vois les choses. Et vous, qu'en pensez-vous ? »)
- Veillez à ce que l'entretien soit ouvert et équitable, pour que l'employé puisse s'exprimer.
- Soulignez ce sur quoi vous êtes d'accord.
- Concentrez-vous sur la résolution des problèmes de manière à prendre des décisions

Décisions

- Une fois les principaux sujets discutés, notez par écrit le résultat des échanges et la suite des opérations (→ notez les décisions communes, même s'il n'y a pas accord sur la suite des opérations)

Clôture

- Fixez des échéances et remerciez votre employé.
- Faites en sorte de clore de manière positive afin de faciliter la suite du processus.

Le suivi de l'entretien

Le suivi a deux objectifs :

- Evaluer si les points prévus ont été traités et les objectifs atteints
- Mettre en œuvre les décisions prises ou les mesures convenues (p. ex. sous la forme d'un plan d'action)

Sources :

Hans Kiesow : Heisse Eisen. Schwierige Mitarbeitergespräche motivierend führen, 1996

Heinz Schuler : Lehrbuch der Personalpsychologie, 2006