

“ Un problème dans l'équipe ? Je veux des explications ”

Les délais n'ont pas été tenus ? Untel sème la zizanie dans le service ? N'attendez pas que le problème fasse boule de neige pour remettre les points sur les « i », avec diplomatie. Un simple entretien de « recadrage » pourra éviter d'autres déconvenues.

QUATRE CONSEILS POUR GÉRER L'ENTRETIEN

1. Ouvrir l'œil sur les dérapages

Vous avez beau avoir une équipe du tonnerre, un dérapage est toujours possible. La vie professionnelle fourmille en effet de messages, de sujets ou d'actions susceptibles d'être mal compris ou mal interprétés. Il peut aussi arriver que tel ou tel collaborateur n'ait pas atteint les résultats prévus au cahier des charges mensuel. Dans ce cas, un point au fil de l'eau vous permettra de comprendre les raisons de cette baisse d'activité et d'envisager ensemble les moyens nécessaires pour redresser la barre. Plus délicat, il se peut que vous constatiez des comportements qui risquent de mettre en péril l'esprit d'équipe. Quels que soient les faits, vous ne pouvez vous permettre de faire l'autruche ou de remettre à plus tard une mise au point.

2. Assumer ses responsabilités

D'une part, il n'est jamais conseillé, lorsque l'on est manager, de fuir ses responsabilités. D'autre part, votre collaborateur penserait que vous ne vous êtes rendu compte de rien. Certes, sur le moment, l'exercice n'est agréable pour personne. Mais, à terme, une franche explication sera sûrement payante.

3. Valider les informations

Avant de rencontrer le ou les collaborateur(s) concerné(s), menez une petite enquête pour tenter de comprendre l'origine du problème. Mais tenez-vous-en aux faits, et rien qu'aux faits. Exemple : pourquoi les délais n'ont-ils pas été tenus ? Et quels sont les acteurs concernés ? Ensuite, listez

les hypothèses : vos consignes n'ont peut-être pas été assez clairement formulées ? Vous êtes alors le seul responsable. Vous avez peut-être surestimé les capacités de votre collaborateur ? A moins qu'il n'ait lui-même fait preuve de négligence à une étape clé de la mission ? Mais il se peut aussi que des facteurs extérieurs au service ou à l'entreprise n'aient pu être pris en compte.

4. Organiser l'entretien

Pour que ce type d'entretien soit efficace, mieux vaut lui donner un caractère formel, sans dramatiser. S'il a lieu dans votre bureau, ne le transformez pas en tribunal ! Il s'agit plutôt de comprendre les raisons du dérapage, afin d'éviter qu'il ne reproduise à l'avenir. Commencez par dresser un état des lieux, en vous limitant à l'énoncé des faits et des comportements tels que vous les avez observés. Toute critique doit être argumentée, sinon c'est une attaque personnelle. Laissez ensuite à votre collaborateur le soin d'avancer sa version des faits. Sauf si le problème est tel qu'il vaille un ferme recadrage, proposez à votre collaborateur de faire un nouveau point dans les prochains mois. Un moyen simple de gérer les difficultés au fur et à mesure. Et d'éviter le grand déballage de griefs lors de l'entretien annuel d'évaluation, tant redouté des managers et des managés ! ●

CÉLINE LACOURCELLE

Check-list réalisée avec Romain Bureau, directeur général adjoint du cabinet IDRH (conseil en ressources humaines et en management).



Pour poser vos questions, adressez-vous à Jean-Louis Marrou jl@usinenouvelle.fr