

## M. Laguigne en entretien bilan Conduire l'entretien professionnel

### 1<sup>er</sup> point de vigilance – Donner du sens : pourquoi, pour quoi faire et comment ?

*Il est important de remettre en perspective et de réexpliquer à chaque fois le sens, qui n'est jamais une notion partagée avec évidence.*



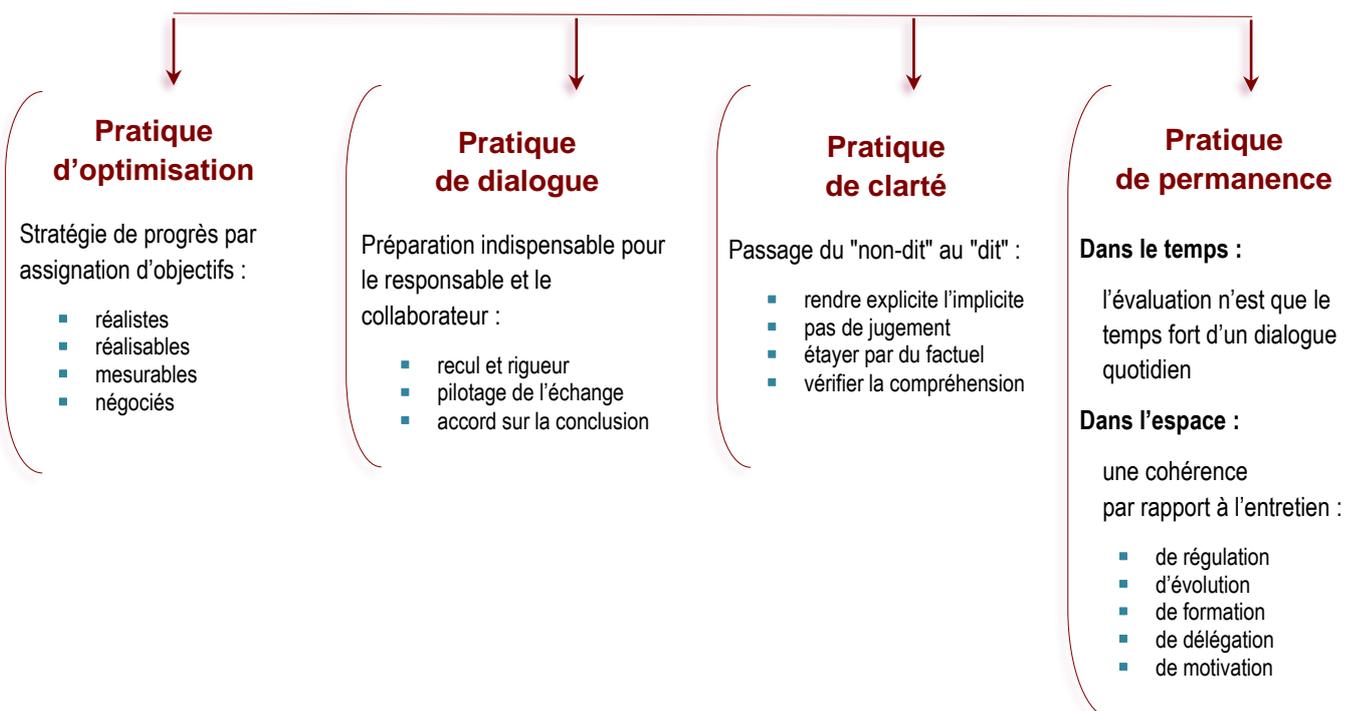
### Fiche 1. Penser l'entretien professionnel (de bilan, de progrès)



- Regard sur l'activité de la période écoulée (*bilan*)
- Recul et échange (dialogue)
- Fonction miroir :
  - évaluer les compétences acquises
  - évaluer les compétences à acquérir

- Vision claire sur :
  - la fonction confiée
  - la fonction remplie
- Fonction managériale :
  - définir le progrès à court et moyen terme
  - améliorer la coopération
- Fonction institutionnelle :
  - gestion prévisionnelle des ressources humaines
  - informations pour le service formation

### Conditions d'efficacité



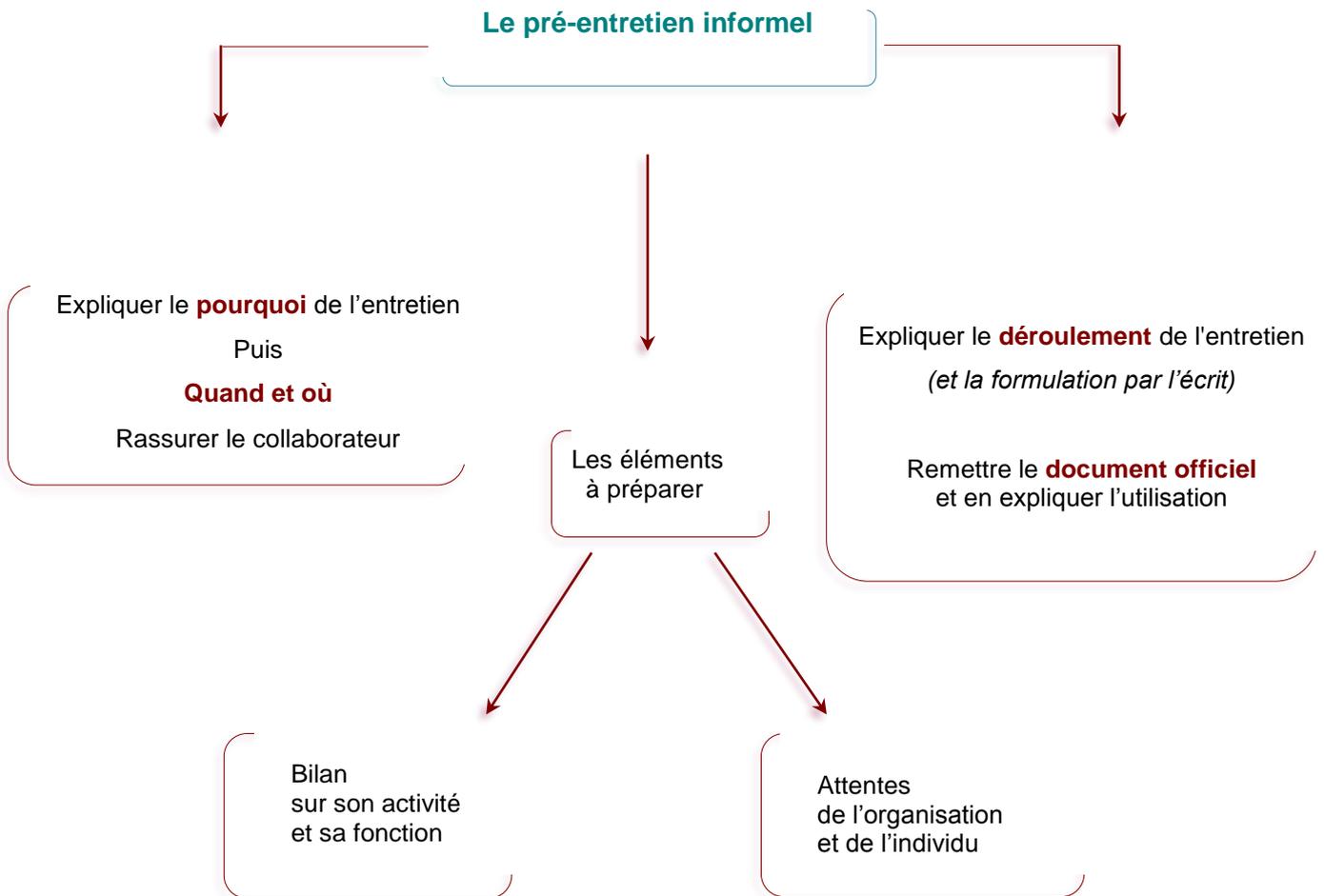
## M. Laguigne en entretien bilan Conduire l'entretien professionnel

### 1<sup>er</sup> point de vigilance – Donner du sens : pourquoi, pour quoi faire et comment ?

*Il est important de remettre en perspective et de réexpliquer à chaque fois le sens, qui n'est jamais une notion partagée avec évidence.*



### Fiche 2. Avant l'entretien, le pré-entretien



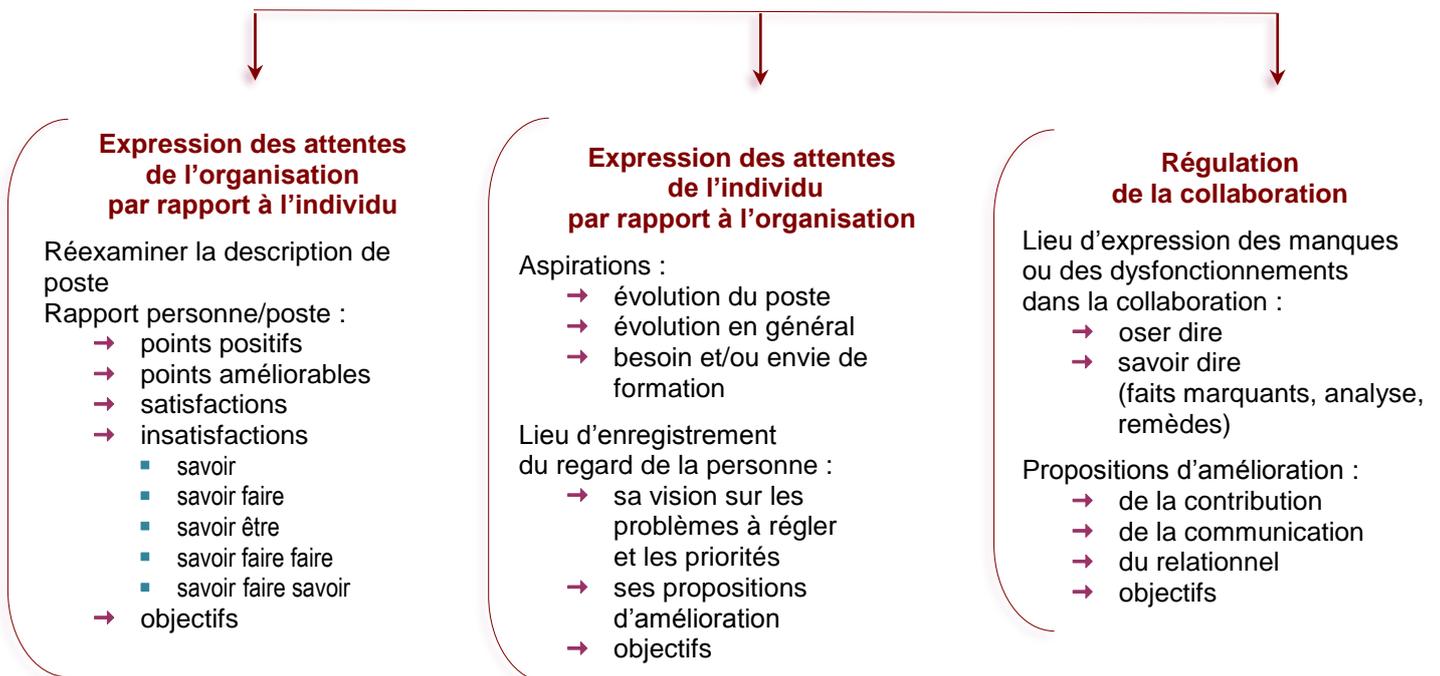
## M. Laguigne en entretien bilan Conduire l'entretien professionnel

### 1<sup>er</sup> point de vigilance – Donner du sens : pourquoi, pour quoi faire et comment ?

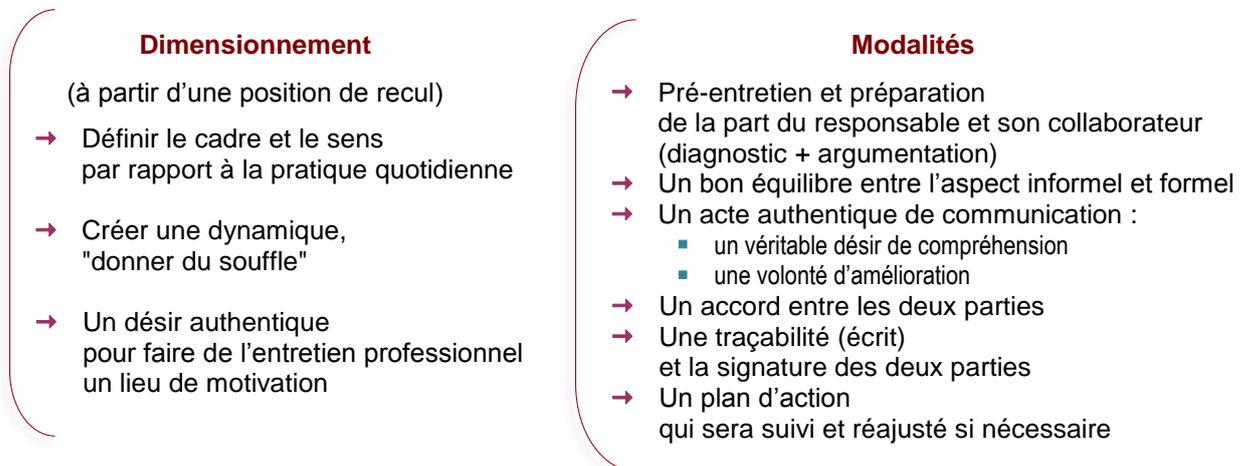
*Il est important de remettre en perspective et de réexpliquer à chaque fois le sens, qui n'est jamais une notion partagée avec évidence.*



### Fiche 3. Équilibre de l'entretien professionnel



### Détermination de l'entretien



M. Laguigne en entretien bilan  
Conduire l'entretien professionnel

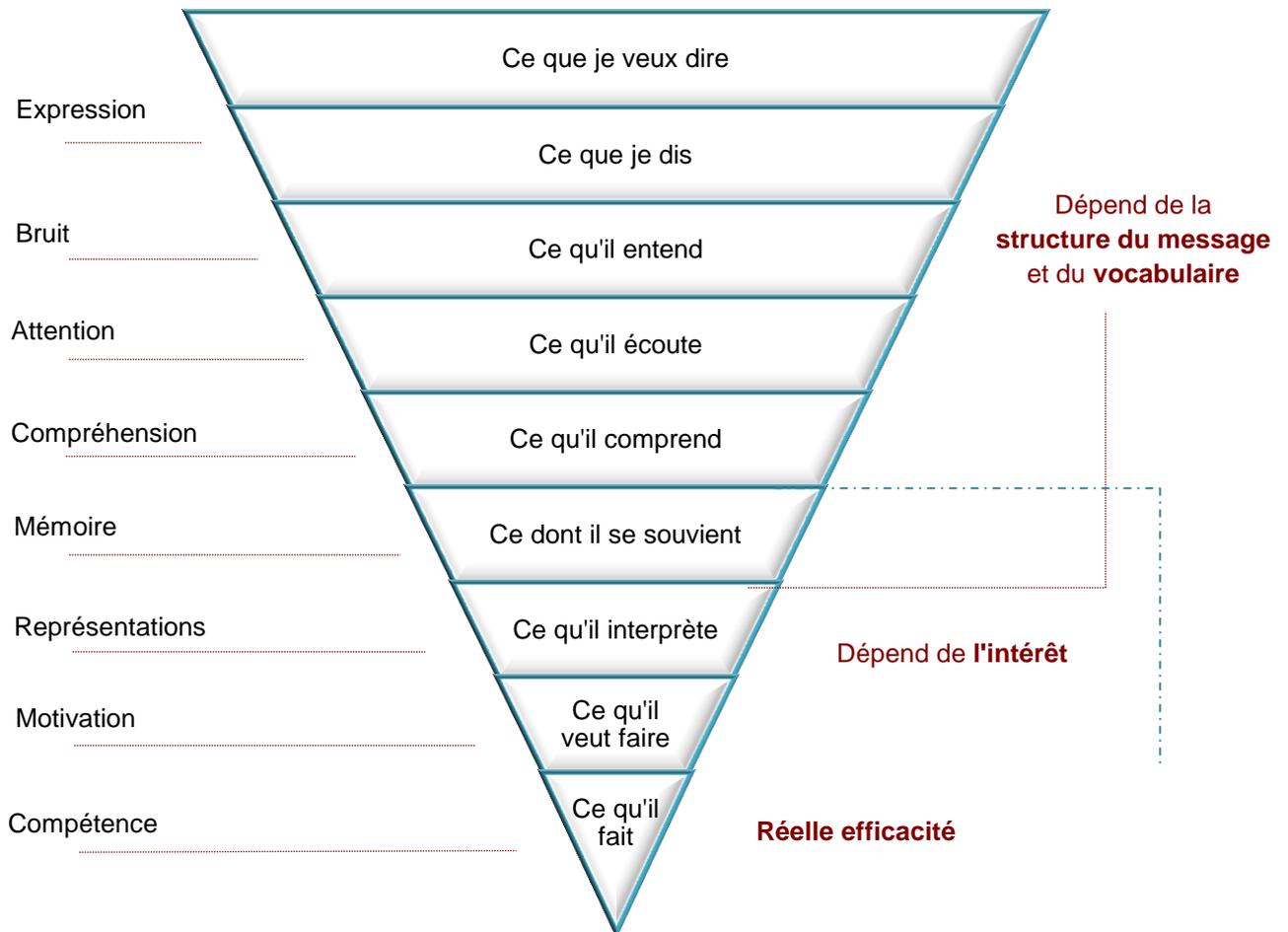
**4<sup>e</sup> point de vigilance – Pratiquer l'écoute active, bienveillante et être responsable dans son mode de communication**

*Si l'homme ne peut pas ne pas communiquer, communiquer avec efficacité pour atteindre un but précis nécessite un sérieux apprentissage et une remise en question tout au long de la vie.*



**Fiche 5. Les obstacles à la communication (a)**

Les pertes d'information au plan quantitatif et qualitatif à cause des *filtres* et du *bruit* dans la communication



## M. Laguigne en entretien bilan Conduire l'entretien professionnel

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Pratiquer l'écoute active, bienveillante et être responsable dans son mode de communication

*Si l'homme ne peut pas ne pas communiquer, communiquer avec efficacité pour atteindre un but précis nécessite un sérieux apprentissage et une remise en question tout au long de la vie.*



## Fiche 6. Les obstacles à la communication (b)

### 1. Les différences de perception

Nous n'avons qu'une perception partielle de la réalité complexe à partir de notre point de vue. Il s'agit donc d'être lucide, de s'interroger sur la validité et les limites de nos propres perceptions et de communiquer à l'autre sur quoi nos opinions se fondent.

Aussi devons-nous **interroger l'autre pour comprendre ce qui fonde son opinion et sur quoi ses perceptions se basent.**

### 2. L'illusion d'évidence

Un message n'est efficace que lorsque les informations ont un sens pour l'autre.

Je dois me demander :

- qui est-il ?
- que sait-il ?
- quelle est son attitude ? (*vis-à-vis du message et par rapport à moi*).

Ainsi :

- 1 Je me mets à la place de l'autre ;
- 2 je crée le message comme un itinéraire, étape par étape, vers l'objectif ;
- 3 je vérifie la bonne compréhension à chaque étape avant de passer à la suivante.

### 3. La double fonction de l'expression

La prise de parole remplit deux fonctions pour chacun d'entre nous :

- 1 le désir de communiquer (volonté d'atteindre un résultat chez le destinataire) ;
- 2 l'envie de satisfaire un besoin d'expression.
  - a) Nos associations d'idées nous mènent à la dérive ou à la logorrhée
    - Solution : se poser les questions :
      - est-ce utile ?
      - est-ce le bon moment ?
      - est-ce la bonne formulation ?
  - b) nos émotions nous conduisent souvent au dévouement.

Après avoir "filtré" l'expression, il est important de diminuer le besoin d'expression par la distanciation.

L'atteinte du résultat escompté permettra une satisfaction différée, grâce au processus d'autocensure et de contrôle.

M. Laguigne en entretien bilan  
Conduire l'entretien professionnel

**4<sup>e</sup> point de vigilance – Pratiquer l'écoute active, bienveillante et être responsable dans son mode de communication**

*Si l'homme ne peut pas ne pas communiquer, communiquer avec efficacité pour atteindre un but précis nécessite un sérieux apprentissage et une remise en question tout au long de la vie.*



**Fiche 7. Les obstacles à la communication (c)**

**L'écoute active, une attitude non naturelle**

Écouter est tout d'abord une **attitude** fondée sur 3 justifications :

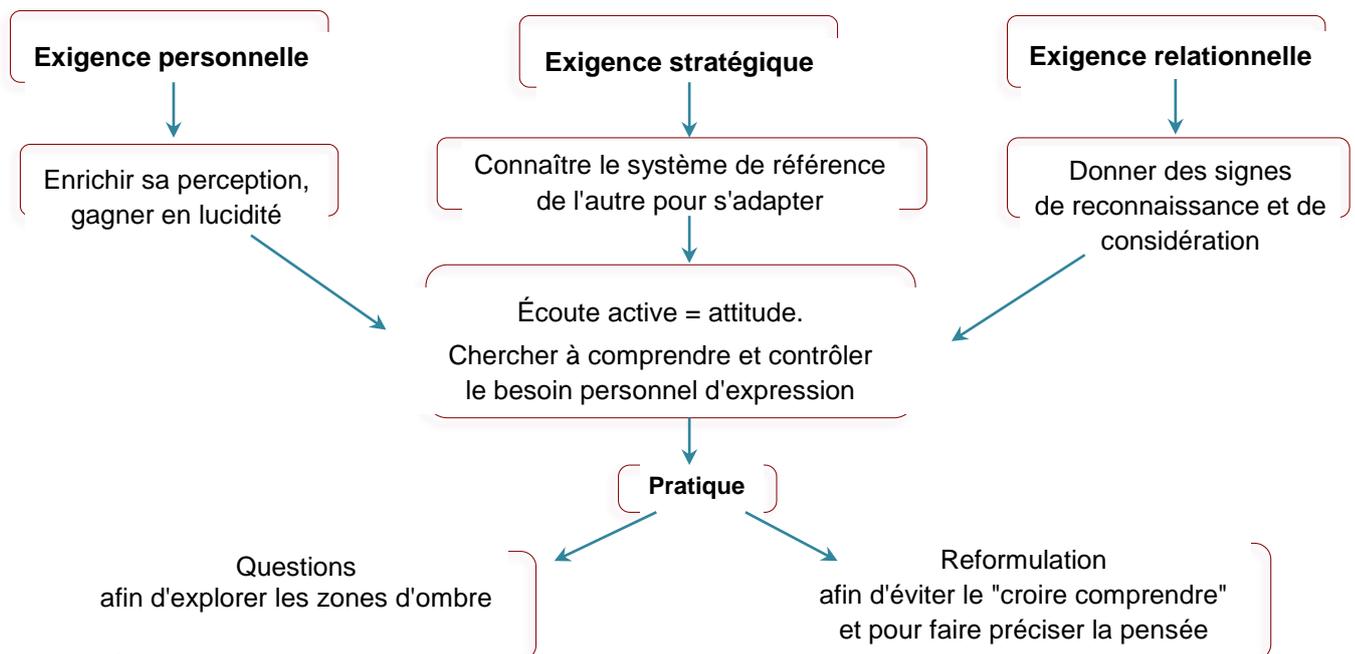
- **la lucidité personnelle** (conscience du caractère partiel de sa perception) ;
- **l'élaboration de stratégie** (il n'y a de stratégie que dans l'adaptation à la réalité et l'écoute en est l'élément essentiel d'exploration) ;
- **la qualité de la relation** (elle signifie pour l'autre la reconnaissance de son existence dans le problème et la considération pour ce qu'il a à dire).

Écouter implique donc :

- le désir ou la volonté de chercher à comprendre la pensée et le ressenti de son interlocuteur (explorer au-delà des mots) ;
- le contrôle de son besoin d'expression (se taire, faire le silence dans sa tête).

Pour être opérante, l'écoute doit se prolonger en **technique** :

- **questions** pour faire préciser le "quoi", comprendre le "pourquoi", mesurer le "jusqu'ou", etc. ;
- **reformulation** afin d'éviter le piège de "croire comprendre" et faire préciser la pensée (*reformuler = exprimer ce que l'on a cru comprendre et demander accord*).



M. Laguigne en entretien bilan  
Conduire l'entretien professionnel

**4<sup>e</sup> point de vigilance – Pratiquer l'écoute active, bienveillante et être responsable dans son mode de communication**

*Si l'homme ne peut pas ne pas communiquer, communiquer avec efficacité pour atteindre un but précis nécessite un sérieux apprentissage et une remise en question tout au long de la vie.*



**Fiche 8. Les moyens pour une écoute active**

**Problème**

On croit comprendre ce que l'autre veut dire à travers de ce qu'il dit (je comprends les mots, donc je crois avoir compris). L'écoute passive ne suffit pas à comprendre la pensée de mon interlocuteur (ce qu'il veut dire ou ce qui fonde ce qu'il dit).

**Origines**

Un écart entre la pensée et la parole chez l'émetteur :



L'autre exprime souvent une opinion, pas les perceptions qui la fondent.  
Le récepteur intègre en fonction de son propre système de perception.

**Exigence**

Ne pas se contenter de l'expression de l'autre mais vérifier si ce que je comprends correspond bien à ce qu'il veut dire.

**Une nouvelle attitude**

**Se taire**

- "Faire le silence dans sa tête"
- Différer l'expression de sa propre opinion

**Être actif**

- Identifier au travers de ce que l'autre dit :
- sa position,
  - ses imprécisions,
  - les limites de son opinion.

**Outil**

Le questionnement : **3 Q O 2 C 2 P** → **qui, quoi, quand, où, combien, comment, pourquoi et pour quoi faire**

**Si l'expression**

- manque de clarté
- est vague
- est abstraite
- est catégorique
- est inexacte
- est générale

**La question doit**

- faire expliquer
- faire préciser
- faire illustrer
- faire nuancer
- faire corriger
- faire détailler

M. Laguigne en entretien bilan  
Conduire l'entretien professionnel

**4<sup>e</sup> point de vigilance – Pratiquer l'écoute active, bienveillante et être responsable dans son mode de communication**

*Si l'homme ne peut pas ne pas communiquer, communiquer avec efficacité pour atteindre un but précis nécessite un sérieux apprentissage et une remise en question tout au long de la vie.*



**Fiche 9. Techniques de questionnement**

Questions	Exemples	Effets
Ouvertes pour obtenir explication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourquoi ? pour quelles raisons... ?</li> <li>▪ comment ? de quelle façon ?</li> <li>▪ qu'est-ce que ? quel ? que pensez-vous de... ?</li> <li>▪ de quoi s'agit-il ?</li> <li>▪ parlez-moi de... expliquez-moi, dites-moi... je vous écoute.</li> </ul>	<p>Elles créent le dialogue et laissent toute liberté à celui qui est questionné.</p> <p>Elles incitent à s'exprimer.</p>
Fermées pour obtenir précision	<p>Alternative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ est-ce que... ?</li> <li>▪ avez-vous... ?</li> <li>▪ êtes-vous... ?</li> </ul> <p>À choix multiple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ payez-vous comptant, à crédit ou en leasing ?</li> <li>▪ on se recontacte jeudi, vendredi ou la semaine prochaine ?</li> </ul> <p>Informative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qui est responsable de ?</li> <li>▪ quand avez-vous acheté... ?</li> <li>▪ où avez-vous installé... ?</li> </ul>	<p>Elles sont précises, utiles.</p> <p>Elles servent à obtenir de l'information ou à vérifier quelque chose.</p>
"Relais" explicitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En quoi ? en quel sens ? sur quel plan ? par exemple ? dans quel domaine ? c'est-à-dire ?</li> <li>▪ ah oui ? vraiment ?</li> </ul>	<p>Elles servent à approfondir et à relancer, en repartant d'une réponse à des questions ouvertes ou fermées.</p>
"Miroir" reformulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A : "Les conditions de financement ne sont pas celles que j'attendais" ;</li> <li>▪ B : "Pas celles que vous attendiez ?"</li> </ul>	<p>Elles servent à entrer dans la logique de l'autre en l'amenant à s'exprimer de son point de vue.</p>
Suggestives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A : "Le mieux serait que nous démarrions le 15 de ce mois" ;</li> <li>▪ B : "Ne trouvez-vous pas les délais un peu courts ?</li> <li>▪ Ne pensez-vous pas que la concurrence va réagir vite ?"</li> <li>▪ Personne ne veut plus rien ajouter ?</li> </ul>	<p>Elles visent à influencer.</p> <p>La fiabilité des réponses n'est pas assurée.</p>

## M. Laguigne en entretien bilan Conduire l'entretien professionnel

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Pratiquer l'écoute active, bienveillante et être responsable dans son mode de communication

*Si l'homme ne peut pas ne pas communiquer, communiquer avec efficacité pour atteindre un but précis nécessite un sérieux apprentissage et une remise en question tout au long de la vie.*



### Fiche 10. La reformulation sous trois modes différents

Reprendre exactement les mêmes mots que l'émetteur, pour le faire réfléchir sur ce qu'il vient de dire et pour qu'il puisse expliquer, compléter.

Dire ce qu'on a compris en utilisant nos propres mots, pour que l'émetteur puisse corriger et/ou compléter.

Dire ce que l'on a cru comprendre "entre les lignes" afin de provoquer son interlocuteur et lui demander de se positionner.

## M. Laguigne en entretien bilan Conduire l'entretien professionnel

### 5<sup>e</sup> point de vigilance – Rester dans le cadre de l'entretien de progrès, respecter le déroulement et les conditions d'efficacité

*Notre égo, nos associations d'idées et nos émotions nous "baladent" souvent en dehors de ce que nous nous étions promis d'accomplir.*



## Fiche 4. Déroulement de l'entretien professionnel

### 1. Introduction informelle

---

- Se rendre complètement disponible (couper le téléphone, fermer la porte, prévenir de la nécessité de ne pas être interrompu), si possible dans un lieu neutre ou autour d'une table de convivialité pour éviter le face-à-face rigide ;
- instaurer la relation de confiance ;
- se synchroniser avec la personne (attitude et expression) ;
- créer un climat permettant la réflexion et éviter le réactionnel.

### 2. Réexaminer (réajuster) la description de poste

---

- Attribution des missions, activités, tâches et marge de manœuvre
- Définition des interfaces, interlocuteurs et modalités relationnelles
- Définition du niveau d'exigence
- Compétences indispensables

### 3. Le bilan

---

- **Exigence : oser dire et savoir dire**
  - Éviter le jugement sur la personne ;
  - faire un effort d'objectivité en s'appuyant sur des faits répétitifs ou signifiants ;
  - regrouper les points d'amélioration dans un "packaging" global pour éviter de démotiver le collaborateur ;
  - démontrer le lien entre les faits signalés et l'exigence vis-à-vis du poste, du rôle ;
  - décrire de manière objective l'écart entre la fonction confiée et la fonction assurée ;
  - faire comprendre les conséquences du mode de fonctionnement ;
  - aborder à nouveau les choses déjà mentionnées pendant la période évaluée.
  
- **Le bilan du collaborateur d'abord**
  - Autodiagnostic : comparer le résultat de l'activité aux objectifs fixés ;
  - points forts et points améliorables ;

- satisfactions et insatisfactions ;
- analyse ;
- conclusion.

→ **Le bilan du responsable ensuite**

- Votre diagnostic en valeur ajoutée :
  - comparer le résultat de l'activité aux objectifs fixés ;
  - mesurer l'écart avec son diagnostic :
    - analyse ;
    - conclusion ;
    - obtenir l'accord ;
- points forts et points améliorables ;
- mesurer les différences d'opinion ;
- arriver à une conclusion commune.

#### 4. Fixer les objectifs

---

→ **Trois composantes du rôle sont à prendre en compte**

- Des objectifs de production (livrable) ;
- des objectifs de fonctionnement (organisation, processus...) ;
- des objectifs de progrès : renforcer les compétences ;

→ **Le collaborateur propose des objectifs d'amélioration**

→ **Le responsable hiérarchique propose des objectifs d'amélioration**

→ **Phase de négociation des objectifs prioritaires**

- Le résultat à atteindre ;
- les moyens à disposition ;
- le chemin à parcourir ;
- les délais, dates butoirs ;
- aide ou accompagnement de la part du responsable hiérarchique ;
- le contrat : détermination et engagement.

#### 5. Définir les besoins de formation

---

- Le souhait du collaborateur
- Le souhait du responsable hiérarchique
- Négociation et engagement

#### 6. Améliorer la collaboration

---

- Le collaborateur fait part de sa perception du mode de collaboration et de son ressenti
- Il exprime son souhait de voir évoluer le mode de collaboration si nécessaire
- Procéder à partir de constats : le factuel et ses conséquences
- Le responsable hiérarchique cherche à trouver une réponse satisfaisante pour le futur sans toutefois discuter le non négociable, les zones de non choix
- Engagement de la part du responsable

- Le responsable hiérarchique fait également part de son ressenti
- Les deux parties s'engagent à une recherche d'amélioration et de réajustement permanents

## 7. Envisager l'évolution professionnelle

---

- Le collaborateur fait part de son souhait d'évolution professionnelle
- Le responsable est à l'écoute, essaye de comprendre et prend en compte l'information
- Il peut y avoir nécessité de confronter aux réalités et contraintes de l'organisation

## 8. Garantir la traçabilité et l'objectivité

---

- Les deux parties remplissent le document officiel à la fin de l'entretien ou dans les jours qui suivent (pas plus d'une semaine) et signent pour accord et pour engagement

## 9. Remonter les informations

---

- Selon les procédures de l'organisation en suivant les indications du document officiel :
  - N + 2 (le responsable du responsable) ;
  - service formation ;
  - direction des ressources humaines.