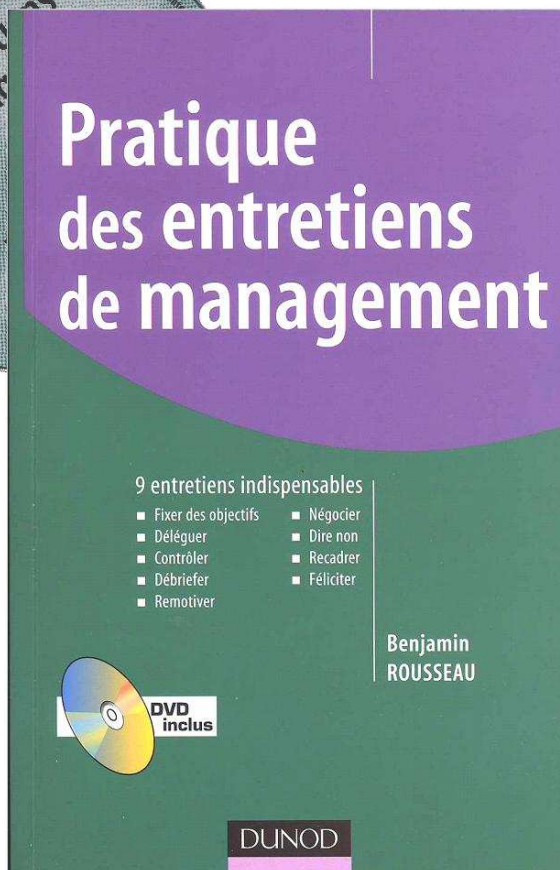


# Pratique des entretiens de management

livre + DVD

(Commander sur [www.dunod.com](http://www.dunod.com))



## 9 entretiens indispensables

- Fixer des objectifs
- Déléguer
- Contrôler
- Débriefing
- Remotiver
- Négocier
- Dire non
- Recadrer
- Féliciter

Benjamin  
ROUSSEAU

DVD  
inclus

DUNOD

## FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Animation des hommes • RH

- PERFORMANCE INDUSTRIELLE
- MARKETING COMMUNICATION
- ANIMATION DES HOMMES • RH
- VENTE DISTRIBUTION
- GESTION FINANCE
- DIRECTION CONSEIL

Benjamin Rousseau

## PRATIQUE DES ENTRETIENS DE MANAGEMENT

### 9 entretiens indispensables

Préface  
Pascal Lamy

Que vous soyez collaborateur ou manager, comment mener vos entretiens de management avec succès ? Au travers de dialogues et de fiches pratiques, ce guide vous permettra de :

- ♦ découvrir comment fonctionne votre interlocuteur ;
- ♦ décoder ses freins et ses motivations pour obtenir ce que vous attendez ;
- ♦ éviter les pièges et les voies de garage ;
- ♦ savoir comment réagir et rebondir en toutes circonstances.

BENJAMIN ROUSSEAU



Diplômé de l'ESSEC, après 5 ans de conseil pour le leader européen de la formation en entreprise, il est aujourd'hui le créateur et directeur d'édition d'ASB PUBLISHING. Spécialiste en management, il conçoit et anime des formations d'entreprises. Il est à l'initiative d'une nouvelle vague pédagogique qui allie le texte et l'image pour les formations comportementales.

Tous les éléments indispensables au succès de ces entretiens sont illustrés dans un DVD interactif qui vous plonge directement dans l'action : 9 films clin d'œil (les erreurs à éviter) et un bonus (un film modèle) vous permettent d'intégrer immédiatement les attitudes pour réussir vos entretiens. Les films sont commentés et analysés en détail : ce qu'il faut éviter, ce qu'il faut anticiper et comment piloter l'entretien, de chaque côté du bureau.



6650725  
ISBN 978-2-10-051127-3



DVD réalisé par



[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



DUNOD

Plus de 25 DVD sur  
[www.asbpublishing.com](http://www.asbpublishing.com)

## PRATIQUE DES ENTRETIENS DE MANAGEMENT

### Dialogues

*Clin d'œil : ce qu'il ne faut pas faire pour recadrer*

**Fabrice** : Ah oui, j'avais un mot à te dire Magaly.

**Magaly** : Oui ?

**Fabrice** : Oui, je sais que tu as de très bons résultats, que tu es l'une des plus anciennes dans l'équipe, et que tu es très appréciée par tes collègues, et même la direction... (1)

**Magaly** (souriant) : Merci.

**Fabrice** : Alors, justement, comme tu es une sorte d'exemple dans l'équipe, j'aimerais que tu puisses aussi donner l'exemple sur les horaires... (2)

**Magaly** (fronce les sourcils).

**Fabrice** (poursuit) : Oui, c'est important que tu arrives à l'heure le matin, aux réunions que tu sois ponctuelle d'une manière générale. (3)

**Magaly** : Attends quand est-ce que je suis en retard ?

**Fabrice** : Ben le matin tu n'arrives jamais avant 9 heures... on t'attend toujours pour commencer les réunions.

**Magaly** : Attends, je crois que tu n'es pas un modèle du genre... (4)

## Commentaires

1) *Quelle est la maladresse de Fabrice ? Pourquoi la commet-il ?*

- S'il veut recadrer Magaly, il ne doit pas commencer par des compliments qui vont rendre plus difficile son recadrage.
- Il ne s'agit pas non plus de lui brosser en préambule un portrait catastrophique pour affaiblir sa position : il ne s'agit pas d'une guerre de tranchées. Il convient tout simplement d'aller directement au point sans circonlocution.
- Complimenter avant de critiquer est aussi maladroit car cela crée un réflexe de défense paranoïaque chez les collaborateurs : les prochains compliments seront pour eux annonceurs de critiques.
- Fabrice commet cette erreur car il croit devoir atténuer la violence de la critique en commençant par des compliments. Pour adresser une critique, il faut d'abord s'assurer qu'elle est fondée, puis préparer la forme qui sera employée. C'est cette préparation qui rendra le manager sûr de lui, le libérant de tout complexe. Il n'aura plus la tentation de l'enrober entre deux compliments.

2) *Quelle est la conséquence de cette présentation ?*

- Magaly comprend que le compliment précédent était un prétexte pour adresser une critique. Cette pratique retire toute crédibilité au compliment, et laisse à penser qu'il s'agit d'une tentative de manipulation.

3) *Décrivez la forme du recadrage*

- Il n'est pas factuel, il n'est pas argumenté.
- Il n'indique pas les conséquences de son retard.
- Il ne précise pas l'ampleur des retards : il est donc très critiquable.

4) *Que dire de la réponse de Magaly sur le fond ?*

- Elle ne répond pas à la question de Fabrice : elle lui retourne la critique. Ce faisant, elle change de sujet, et dévie l'attaque. Fabrice tombe dans le piège.
- Cette réponse n'est possible que parce que Fabrice a mal posé son recadrage : sa critique elle-même est critiquable. Magaly conteste non pas le retard, mais l'effet d'exemplarité, et reporte la discussion sur Fabrice.

• C'est une réaction qui lui permet de gagner du temps, mais qui ne permet pas de répondre à la critique. Pour y répondre, elle aurait pu d'abord creuser le fond de la critique : quelle est l'ampleur des retards supposés ? La fréquence ? Les conséquences réelles sur les performances de Magaly ? Sur l'équipe ? Ces questions doivent lui permettre de répondre sur le fond.

Extraits du livre « Entretiens de management » :

- Page de gauche : dialogues & questions sur le film
- Page de droite : réponses aux questions