

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.01 Fixer des objectifs – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Fabrice : maintenant que tu es en poste, je vais pouvoir te donner des objectifs... c'est la règle (moue ennuyée). **(1)**

Magaly (surprise, un peu décontenancé) : euh, oui, bien sûr... quand est-ce que tu veux qu'on se voie ? (sort son agenda)

Fabrice (minimise) : oh, ben on n'a qu'à faire ça tout de suite, on en sera débarrassé, hein ? (sourire forcé, ne regarde pas Magaly, cherche une feuille de papier et un stylo)...**(2)**

Magaly (un peu méfiante) : euh... en fait j'ai rien préparé là... tu veux pas me laisser un moment pour y réfléchir ?

Fabrice (tout en farfouillant sur son bureau) : oui, ben c'est tout vu... les objectifs ici, ils sont pas négociables (sourire ennuyé pour Magaly) **(3)**... moi, je reçois des instructions du Directeur de la division, et je réparties sur l'équipe **(4)**... chacun se débrouille comme il veut, mais c'est pour tout le monde pareil **(5)** (a trouvé une feuille et un stylo) voilà... bon, je te fais ça de tête, hein... euh (baisse les yeux ostensiblement gêné et réfléchit sur sa feuille) **(6)**

Magaly (inquiète, s'apprête à prendre des notes)

Fabrice : alors, pour les chiffres, c'est 540.000€ ... **(7)**

Magaly (étonnée) : hein ?...

Fabrice : non mais c'est pour toute ton équipe !

Magaly (tente de se défendre) : ben oui, mais quand même, ça me paraît énorme... et je viens juste de reprendre l'équipe justement... et puis il y a les nouveaux produits... personne ne sait ce qu'ils vont donner !

Commentaires

1 Comment Fabrice présente-t-il la fixation des objectifs ?

- En annonçant « c'est la règle » avec une moue, il montre qu'il considère ces objectifs comme une sanction, un passage obligé et redouté des collaborateurs. Lui-même doit le redouter avec sa direction...

2 Comment expliquer l'attitude de Fabrice ?

- La fixation d'objectifs serait une corvée sans importance, à écarter au plus vite. Il fuit donc le regard de Magaly qui souhaite y accorder davantage d'importance.
- En cherchant une vague feuille volante, il indique clairement qu'il ne l'a pas préparé, alors que c'est l'avenir et l'évaluation finale de Magaly qui sont en jeu.

3 Quel sentiment Fabrice donne-t-il à sa collaboratrice ?

- Les objectifs seraient joués d'avance : pas de négociation. D'autant plus déstabilisant que Magaly n'a rien préparé et qu'elle débute dans son poste.
- La forme de la réponse et le ton employé : Fabrice ne se soucie pas de la réaction de Magaly, ni même de son adhésion aux objectifs.

4 Quelle est l'erreur de management de Fabrice ?

- Manœuvre démagogique : Fabrice se réfugie derrière sa hiérarchie pour faire accepter d'avance des objectifs difficiles. Il fait comprendre à Magaly qu'il est de son côté, face à la direction, mais qu'en même temps, il n'y peut rien...

- Il ne fait pas siens les objectifs de sa Direction et n'endosse pas la responsabilité des objectifs : il renvoie toutes les

- responsabilités sur son propre management.
- Il répartit les objectifs mécaniquement : il ne les a pas analysés avant de les ventiler.

5 Qu'est-ce que signifie cette remarque ?

- Fabrice n'accompagnera pas Magaly dans la réalisation de ses objectifs
- Il se désintéresse des méthodes employées par Magaly : il la démotive car il lui fait comprendre qu'elle n'aura pas d'aide de sa part.

6 Quelle impression Fabrice donne-t-il à Magaly ?

- Il n'accorde pas d'importance à l'entretien ni aux objectifs eux-mêmes.
- Les yeux baissés de Fabrice indiquent clairement qu'il n'est pas à l'aise avec sa propre attitude. Il fuit la confrontation avec Magaly.

7 Fabrice vient de donner un objectif : en quoi est-il incomplet ?

- Il ne précise pas qui doit le réaliser, dans quel délai, sur quels produits et services, avec quels moyens (promotions, actions commerciales, ressources en personnel).

Il ne précise pas comment il est arrivé à ce chiffre.

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.02 Déléguer – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Fabrice : Ecoute... je te confierais bien le séminaire... t'es pas mauvaise en organisation **(1)**...

Magaly (inquiète) : tu veux que je gère tout le séminaire ?...

Fabrice (la rassure) : ... ben non, juste la logistique. Les contenus, je ne peux pas te les laisser (moue d'évidence) **(2)**.

Magaly (déçue, souffle) : ...je vais pas avoir trop le temps, là... avec le prochain lancement... je peux pas me planter, le DG m'appelle tous les jours.

Fabrice : ah ben tiens, justement, le DG, c'est une bonne occasion de lui montrer ce que tu sais faire... **(3)**

Magaly : mais la logistique, c'est pas mon job... il s'en moque de savoir que j'ai organisé le séminaire.

Fabrice : pas vraiment, non... tu veux passer manager à la fin de l'année ?... eh ben le management, c'est ça... organiser, planifier, gérer, déléguer... et la logistique. Tu dois encore faire tes preuves sur ce point. [vient d'y penser] D'ailleurs, c'est pour ça que j'ai

pensé à toi... pour te permettre de faire tes preuves justement. **(4)**

Magaly (se rend compte qu'elle n'y coupera pas) : bon... comment on s'organise ?

Commentaires

1 Comment Fabrice présente-t-il sa délégation ?

- Il la justifie a posteriori en flattant Magaly
- Ça se rapproche d'une tentative de manipulation
- Sa demande est floue : elle en devient inquiétante

2 Quel est l'effet de l'attitude de Fabrice ?

- Il veut se débarrasser de la partie la plus fastidieuse : démotivant pour Magaly
- Il suppose Magaly incapable de participer aux contenus : désobligeant
- Sa moue d'évidence achève de vexer Magaly

3 Quelle est la tactique de Fabrice ?

- Il préfère justifier sa demande par des facteurs externes
- Il n'a pas la simplicité ni le courage de le demander pour lui

4 Comment qualifier l'attitude de Fabrice ?

- Au choix : chantage, manipulation, improvisation

Quel commentaire général peut-on faire sur la délégation de Fabrice ?

- Il délègue les tâches les plus ingrates
- En dernière minute
- Il tente de justifier sa décision a posteriori
- Il joue sur des obligations et des récompenses hypothétiques
- Il met en balance des conséquences négatives liées à la mission qu'il délègue

Quel commentaire général peut-on faire sur Magaly ?

- Elle tente de se défaire d'une mission dont elle ne voit pas l'intérêt
- Elle cède devant l'insistance de son manager : elle n'est pas motivé
- Elle n'interroge pas directement son manager sur ce qui a motivé sa décision

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.03 Contrôler – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Fabrice : Tiens, ben tu pourrais en profiter pour me dire où tu en es sur le séminaire... ça fait un moment qu'on n'en a pas parlé. **(1)**

Magaly (au dépourvu) : euh... oui, si tu veux, je te fais un point un fin de journée ?

Fabrice : non, non, ne prépare rien, dis-moi juste où tu en es...

Magaly : euh... tu veux savoir quoi au juste ?... **(2)**

Fabrice : Ben tout. Tout ce que je dois savoir !

Magaly : alors euh... (rassemble ses souvenirs)... pour l'hôtel et la restauration, c'est bon, tout est réglé...

Fabrice : c'est-à-dire ?

Magaly : oui, j'ai fait signer les devis par le Directeur Financier.

Fabrice : Comment ça ? Mais tu n'as pas à prendre ces décisions sans m'avertir ! C'est pas à toi de faire signer ces budgets ! **(3)**

Magaly (surprise) : ... écoute, je sais pas... les devis étaient en dessous des devis de l'année dernière, les prestations comparables... et j'ai demandé la validation de Monsieur Lamelle... **(4)**

Commentaires

1 Comment Fabrice organise-t-il son contrôle ?

- A l'improviste et sans préparation.
- Il ne laisse pas le temps à Magaly de s'organiser.

2 Quel conseil donner à Magaly ?

- Elle doit maintenir sa demande : un contrôle nécessite une préparation de sa part. Elle doit prendre le temps de présenter son dossier et l'état d'avancement.
- Dans ce cas, elle doit négocier un délai de préparation, qui peut être très court éventuellement, mais elle doit rester ferme sur sa demande et ne pas céder à l'impulsion de son manager.

3 Que déduisez-vous de la réaction de Fabrice ?

- Qu'il n'a pas cadré la délégation faite à Magaly.
- Qu'il ne fait pas confiance à Magaly.
- Qu'il n'a pas intégré les implications et la portée d'une délégation.

3 Commentez la réaction de Fabrice sur le fond et sur la forme

- Sur la forme : il s'emporte dès le début de l'entretien
- Sur le fond : il adresse des reproches infondés à Magaly puisqu'il n'a pas établi les règles du jeu. Dans ce cas, il aurait dû expliquer les règles du jeu avant, ou les établir sur le champ avant de la sanctionner.

4 Quelle erreur Magaly a-t-elle commise ?

- Elle a présenté le résultat en premier sans l'expliquer et valoriser son action : elle aurait dû expliquer sa démarche, mettre en avant les résultats obtenus, et conclure sur la signature du Directeur Financier.
- Il est difficile cependant de reprocher cette maladresse à Magaly dans la mesure où elle n'a pas eu le temps de préparer son dossier : cet entretien montre l'importance de la préparation du dossier par le collaborateur, même s'il pense avoir bien accompli sa mission.

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.04 Débriefing – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Magaly : ... ah oui... ben en fait, j'attends toujours sa réponse...

Fabrice (aidant) : c'est pas tant la réponse du client qui m'intéresse, c'est plutôt ton attitude, si tu vois ce que je veux dire... **(2)**

Magaly (fronce les sourcils) : euh... oui ?

Fabrice : en fait, j'aimerais te faire un débrief. Tu te souviens de comment ça s'est passé ? **(3)**

Magaly (ennuyée, cherche dans sa mémoire) : euh... en même temps, ça fait presque 10 jours... **(4)**

Fabrice : oui, ben moi, je m'en souviens bien... ce que j'avais à te dire par rapport à ça c'est qu'il faut que tu sois plus directif en phase de conclusion... **(5)**

Magaly : plus directif ? Qu'est-ce qui te fait dire ça ? **(6)**

Commentaires

1 Comment Fabrice organise-t-il son débriefing ?

- Il ne prévient pas Magaly et la prend par surprise

2 Comment qualifier le ton de Fabrice ?

- Il est accusateur et inquiétant
- Il ne met pas Magaly à l'aise pour une discussion ouverte

3 Comment Fabrice conçoit-il un débriefing ?

- D'après lui, un débriefing se fait à sens unique : c'est un commentaire descendant, comme une série de remarques

4 Quelle est l'erreur de Magaly ?

- Si Fabrice a assisté à un entretien de Magaly, c'est qu'elle doit s'attendre à faire un débrief. Dans ce cas, elle doit lui demander de le faire rapidement après l'entretien, ou, à minima, elle doit prendre des notes en vue de ce débrief s'il doit être différé.

5 Quelle est l'erreur de Fabrice ?

- Il commence par ses conclusions.
- Il n'énonce pas de fait et s'appuie sur ses opinions.
- En conséquence, son avis est difficilement acceptable par Magaly qui ne manquera pas de le lui signaler.

6 Le bon réflexe de Magaly

- Elle pose une question ouverte.
- Elle creuse le reproche pour comprendre ses fondements.

Comment Fabrice aurait-il dû procéder ?

- Il aurait dû d'abord demander l'avis de sa collaboratrice sur l'entretien.
- Puis énoncer les faits qu'il avait observés et finir par ses conclusions.

Comment Magaly aurait-elle dû procéder ?

- Elle aurait dû demander à Fabrice un court délai pour rassembler ses souvenirs.
- Elle aurait pu ainsi anticiper la liste de ses points forts et points à améliorer.

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.05 Remotiver – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Fabrice : oh dis donc, ça va pas fort toi...

Magaly (évasive) : ...euh... oui... non...

Fabrice : tu sais Magaly, on n'est pas des machines... si tu as des problèmes personnels, on peut en parler...(1)

Magaly (relève le nez, sourire ironique) : je préfère pas, non.

Fabrice (un peu vexé) : ... si je te dis ça, c'est pour toi... ça fait plusieurs jours que tu es en dehors du coup... et moi, si mon équipe n'est pas au top, je tiens plus mes objectifs...(2)

Magaly (ennuyée) : ben en fait, déjà que j'ai eu pas mal de difficultés avec le projet Row Land... et maintenant, je ne sais plus où je vais...

Fabrice (la coupe, enjoué) : attends, tu plaisantes ? Ils sont chauds bouillants... tu vas signer c'est sûr ! (3)

Magaly : ah oui, il y a ça aussi... on n'a aucune certitude sur la décision.

Fabrice (un peu moqueur) : ah ben ça, si tu n'avances qu'avec des certitudes, il faut changer de métier, hein... non sérieusement, s'il n'y a que ça, tout va bien (souriant)... (4)

Commentaires

1 Quelle est l'erreur de Fabrice ?

- Le manager peut tenir comptes d'une situation personnelle difficile, en revanche, il ne doit pas enquêter sur la vie privée de ses collaborateurs.

2 Quelle maladresse Fabrice a-t-il commise ?

- Par sa formulation, il semble ne s'intéresser qu'aux résultats de son équipe, et non à son équipe.

3 Quelle est l'erreur de Fabrice ?

- Il n'attend pas que Magaly finisse de dire ce qu'elle a sur le cœur. Il suppose que Magaly est démotivée d'un point de vue commercial et part directement sur cette hypothèse. Il passe à côté de la véritable raison de sa démotivation (cf infra).

4 Quelle impression Fabrice donne-t-il ?

- Qu'il veut se débarrasser de la situation au plus vite : il fonce sur un problème apparent et croit y répondre sans même donner d'éléments d'encouragement. Il tente de minimiser la situation pour supprimer le problème.

Quels conseils donner à Fabrice ?

- S'il souhaite réellement creuser la démotivation de sa collaboratrice, il doit lui poser des questions ouvertes : « qu'est-ce qui se passe ? » « comment te sens-tu ? ».
- Il doit attendre que Magaly s'exprime et prendre le temps : il est parfois difficile de dire ce que l'on ressent, surtout dans un contexte professionnel, si c'est un doute ou une faiblesse. Fabrice doit s'attendre à laisser s'installer des silences pour laisser le temps à sa collaboratrice de s'exprimer.

Quels conseils donner à Magaly ?

- Si elle ressent une frustration qui engendre une démotivation, elle doit oser s'exprimer spontanément, voire provoquer un entretien avec son manager pour trouver une solution.
- De simples encouragements sont parfois suffisants, voire une reconnaissance ponctuelle du travail accompli. Dans d'autres cas, si le problème est réel, elle doit rester ferme et obtenir des solutions concrètes à l'issue de l'entretien.

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.06 Négociateur – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Fabrice : attention, Magaly, si tu dois faire des rdv en binôme avec Eric, c'est pas pour autant que je vais réduire tes objectifs.

Magaly : sans les réduire, on pourrait peut-être les aménager ?

Fabrice (ironique) : tant que tu les réduis pas, tu les aménages comme tu veux... c'est pas mon problème... **(1)**

Magaly (tente de négocier) : oui, mais on a convenu que sur ce trimestre, je devais me former particulièrement sur les aspects...

Fabrice (le coupe) : c'est pas pour autant que tu vas arrêter de travailler... **(2)**

Magaly : la formation fait partie de mon temps de travail.

Fabrice (menaçant) : oh là Magaly... si tu veux jouer les syndicalistes avec moi, ça va pas passer... **(3)**

Magaly (prend peur) : attends, c'est pas du tout ça... ce que je veux juste dire, c'est que j'aimerais que tu prennes en compte le temps que ça va me demander de me former, c'est tout !

Fabrice (sec) : bon d'accord, ça va te prendre du temps, et alors... **(4)**

Magaly : alors j'aimerais bien que tu m'aides à trouver une solution pour intégrer ce travail dans mon activité...

Commentaires

1 Quelle est la maladresse de Fabrice ?

- Il ne montre pas d'empathie vis-à-vis de Magaly : il renvoie ses problèmes sur elle et lui demande de trouver seule des solutions.

2 Qu'indique l'attitude de Fabrice ?

- Il ne laisse pas Magaly s'exprimer et se cramponne à des positions : il est stressé et ne se sent pas en confiance. Il craint d'accorder à Magaly davantage que ce qu'il pourrait.
- Il reporte sur Magaly son stress sur l'atteinte des résultats au lieu de l'écouter : même si, au final, la décision est la même, il doit l'écouter en confiance pour envisager avec elle toutes les possibilités.

3 Commentez la réaction de Fabrice

- Il balaye la remarque de Magaly, alors qu'elle est parfaitement fondée : c'est un élément supplémentaire qui montre son stress sur l'atteinte des objectifs. Ce stress ne lui permet plus d'écouter et de rechercher une solution innovante et efficace. Il est totalement fermé.
- Il laisse planer une menace sur Magaly qui pourtant est de bonne volonté : c'est un réel facteur de frustration et de démotivation.

4 Commentez la réaction de Fabrice

- Il se montre fermé et se veut complètement détaché de la demande de Magaly : il espère ainsi qu'il n'aura pas à la traiter et que Magaly pourra consacrer autant de temps à son activité tout en se formant. Il n' imagine pas qu'une solution aménagée soit possible.

Quels conseils donner à Fabrice ?

- En négociation avec sa collaboratrice, la première phase consiste à écouter sa demande. Le manager ne court aucun risque tant qu'il écoute : il ne doit pas avoir peur de laisser s'exprimer son collaborateur car ce qu'il dira ne l'engage pas.
- Dans un deuxième temps, il doit installer un réel échange pour trouver, ensemble, des solutions innovantes et qui donneront satisfaction aux deux parties.

Quels conseils donner à Magaly ?

En cas de blocage de son manager, elle peut parler sur le dialogue (meta-dialogue) : arrêter la conversation, et faire remarquer que Fabrice n'est pas en position d'écoute, puis faire valoir l'intérêt d'une réelle discussion. Elle peut aussi le rassurer en indiquant qu'une discussion ne vaut pas engagement de sa part.

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.07 Dire non – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Fabrice (secoue une feuille de papier) : non mais tu rêves complet, là... tu me demandes de faire passer cette promo au DG ?

Magaly : mais attends regarde, c'est une offre complètement...

Fabrice (la coupe) : Magaly !... c'est non. Point. **(1)**

Magaly : mais pourquoi ?

Fabrice : parce que c'est pas autrement. **(1)**

Magaly : m'enfin explique moi au moins...

Fabrice : non Magaly, je n'ai pas à me justifier. Il y a un boss ici, c'est moi, et quand je te dis non, c'est non. **(2)**

Magaly (souffle, déçue, range son papier) : bon... sinon, oui, je voulais prendre mon vendredi... ça ne devrait pas poser de problème ? **(3)**

Fabrice (calmé) : euh... ce vendredi là... attends (regarde son agenda)... ah... oui mais non... c'est-à-dire que... là ça m'arrange vraiment pas... parce que j'aurais peut-être besoin de toi justement pour préparer le comité de lundi... **(4)**

Magaly (étonnée) : ... le comité ?..

Commentaires

1 Commentez la forme du refus de Fabrice

- C'est un non sans négociation : c'est d'autant plus surprenant pour Magaly que la promotion commerciale devrait justement faire l'objet d'un débat.
- Fabrice peut effectivement refuser cette promotion, mais, en l'espèce, il doit d'abord écouter Magaly puis, lui-même, argumenter son refus.
- Savoir dire non, c'est d'abord :
 - S'autoriser à dire oui
 - Savoir dans quelle situation on doit négocier ou opposer un refus catégorique

2 Comment Magaly aurait-il pu réagir à la posture de Fabrice ?

- Elle se trouve devant une position de principe : c'est un signe que Fabrice n'est pas à l'aise avec cette proposition, soit qu'elle le mette dans l'embarras, soit que l'initiative de Magaly le perturbe sur un autre plan. Dans ce cas, sans le remettre en question, Magaly doit creuser les raisons de ce refus. Exemple : « mettons de côté cette promotion. J'ai travaillé sur ce projet en pensant bien faire, j'ai peut-être fait une erreur, et j'aimerais que tu m'aides à la comprendre : quels sont les éléments de cette offre qui te font la refuser ? »

3 Quelle est la meilleure façon de présenter une demande ?

- Avant de présenter sa demande, Magaly aurait pu présenter le contexte de manière à faire comprendre de manière évidente que son absence est envisageable : « nous avons fini le plan du trimestre, j'ai bouclé tous mes rdv et Eric peut prendre mes appels en absence pour vendredi : puis-je prendre un jour ? »

4 Quelle impression Fabrice donne-t-il et pourquoi ?

- Il donne l'impression qu'il n'a pas vraiment besoin de Magaly car il ne précise pas les tâches qu'il souhaite lui confier, le temps qu'elles prendront et leur objectif.
- S'il souhaite réellement le concours de Magaly, il doit lui présenter le contexte de manière à lui faire comprendre naturellement qu'elle ne peut pas prendre sa journée, avant de conclure fermement. Exemple : « lundi se tiendra un comité exceptionnel pour lequel l'équipe doit faire une revue annuelle. Eric est chargé des grands comptes, et tu seras chargée des secteurs en développement que toi seul maîtrises. Pour l'avoir fait l'année dernière, c'est un travail qui nous demandera à chacun 2 jours plein. Tu es en déplacement jusqu'à mercredi : nous ne pourrons finaliser cette présentation que jeudi et vendredi. »

Pour éviter toute négociation, Fabrice peut préciser que Magaly ne pourra anticiper seule son travail dans la mesure où il faudra le consolider en équipe vendredi.

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.08 Recadrer – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

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. En effet, Magaly sera plus sûre d'elle, et comprendra d'autant plus difficilement les critiques qui suivront.
- 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 non seulement toute crédibilité au compliment initial, mais en plus laisse à penser qu'il s'agit d'une tentative délibérée 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 ? La réponse à ces questions peut lui permettre de répondre factuellement sur le fond.

Guide de lecture

Entretien de management

FR17.09 Féliciter – Erreur

Extrait – guide complet disponible sur abonnement

Fabrice : et si tu peux rattraper le coup avec Lefèvre... j'aimerais bien que tu signes avec eux...

Magaly : oui, moi aussi.

Fabrice : surtout qu'il te suffisait de lâcher du lest sur la maintenance pour emporter l'affaire...

Magaly (ennuyée) : ben oui, je sais...

Fabrice (plus cordial) : enfin, tout n'est pas négatif, puisque j'ai eu ce matin les résultats du trimestre (grand sourire)... **(1)**

Magaly (plein d'espoir) : alors ?...

Fabrice : alors, tu es première !

Magaly (grand sourire)

Fabrice : et c'était pas gagné, souviens-toi, tu es partie de loin... **(2)**

Magaly : oui, ça, je parlais de loin

Fabrice : donc, bravo Magaly... tu as su écouter mes conseils et suivre mes instructions, et c'est ce qui te vaut cette belle réussite **(3)** !

Commentaires

1 Quelle est l'erreur de Fabrice ?

- Il présente les félicitations juste après une critique réelle : elles apparaissent du coup comme une sorte de baume qu'il appliquerait après un moment de tension. Pour Magaly, ces félicitations ont donc moins de valeur que des félicitations isolées. Une sorte de consolation...

2 Quel est la maladresse de Fabrice ?

- Pensant valoriser les résultats de Magaly, il rappelle ses premières faiblesses. Il lui rappelle ses premières difficultés alors qu'il veut la féliciter. Certes, l'écart montre le chemin parcouru, mais il renvoie aussi aux difficultés passées.
- Lorsque l'on entreprend de féliciter et de célébrer une réussite, il convient de le faire sans autre message pour polluer la communications : l'analyse du chemin parcouru viendra dans un second temps.

3 Comment Fabrice présente-t-il le succès de Magaly ?

- Il félicite Magaly d'avoir appliqué ses propres conseils : il se félicite lui-même.
- Cette maladresse est évidente dans ce cas, mais il existe des cas où elle est plus pernicieuse. Il est parfois difficile de le détecter en tant que manager, mais elle est immédiatement détectée par le collaborateur : « nous avons réussi », « tu as bien appliqué les méthodes recommandées », « nos réunions ont été efficaces ».

3 Comment Fabrice aurait-il dû poursuivre son entretien à ce moment précis ?

- A ce moment de l'entretien, son objectif devrait être de :
 - Faire comprendre à Magaly comment elle a réussi pour ancrer les bonnes pratiques et lui permettre de réussir à nouveau.
 - Comprendre lui-même les clés du succès de Magaly pour les transmettre éventuellement aux autres membres de l'équipe.
- Il doit donc :
 - Poser des questions ouvertes : « comment as-tu fait pour... ? », « Qu'est-ce qui t'a permis de... ? », « comment expliques-tu que... ? ».
 - Laisser Magaly s'exprimer sur les facteurs clés de succès dans un premier temps, sans l'interrompre ni donner son avis.