

Recadrer sans casser : conduire un entretien difficile

Fichier de suivi, à imprimer ou à remplir à l'écran

Ce fichier reprend les outils du livre, dans l'ordre où ils s'y présentent, avec la place pour écrire. Il ne vous apprend rien de plus que le livre : il vous évite de le rouvrir à chaque étape.

Ce que vous faites en sortant de ce chapitre

- ☐ Reformuler en une phrase ce que vous voulez que la personne comprenne d'elle-même, pas ce que vous voulez lui dire.

- ☐ Identifier si votre intention actuelle ressemble davantage à un reproche qu'à un recadrage, et ajuster si besoin.

- ☐ Préparer au moins trois questions ouvertes plutôt qu'une liste de constats à énoncer.

Avant de convoquer l'entretien

- Les faits précis, datés, séparés de toute interprétation.
- Les sources de ces faits, et leur fiabilité.
- Le contexte connu qui pourrait expliquer, sans excuser, le comportement observé.
- Trois questions ouvertes pour commencer la conversation.
- Le point sur lequel vous ne voulez pas quitter l'entretien sans avoir été clair.

Les arbitrages avant l'entretien

- Un délai court entre le fait et l'entretien, ni à chaud ni trop tardif.
- Un lieu privé, sans exception même pour un fait survenu en public.
- La décision de mener l'entretien seul ou avec un appui des ressources humaines.
- Un seul sujet par entretien, même si d'autres vous préoccupent.

Une remarque publique, même mesurée, transforme un désaccord individuel en humiliation collective.

Ce qu'il faut avoir clarifié avant d'aller plus loin

- Ce que coûte, concrètement pour l'équipe, le maintien du comportement sans intervention.
- Les règles de forme applicables si la situation devait évoluer vers une procédure formelle.
- Ce qui doit être documenté par écrit à partir de ce premier entretien.
- Les personnes de votre organisation à consulter avant toute étape formelle.

Ce que vous faites en sortant de ce chapitre

- ☐ Fixer un délai court, ni à chaud ni trop tardif, pour tenir l'entretien.

- ☐ Ouvrir l'entretien par un fait précis suivi d'une question ouverte.

- ☐ Nommer explicitement l'attente pour la suite avant de clore l'entretien.

- ☐ Documenter, pour vous-même, ce qui a été dit et convenu.

- ☐ Fixer un moment de suivi, et le tenir.

Récapitulatif des erreurs à éviter

- Recadrer devant d'autres membres de l'équipe, même pour un fait survenu publiquement.
- Mener l'entretien sous le coup de l'émotion, sans délai de recul.
- Éviter systématiquement les conversations difficiles par crainte du conflit.
- Mélanger plusieurs sujets distincts dans un seul entretien.
- Conclure sans avoir formulé d'attente précise pour la suite.
- Ne jamais revenir sur la situation après l'entretien.