

Explorer le cadre de référence du collaborateur (2)

Valider, préciser, corriger les croyances du collaborateur sont trois étapes indispensables pour lui faire comprendre à quoi sert l'entretien.

Que faire, comment faire ?

En questionnant le collaborateur, le manager lui laisse le temps de formaliser l'idée qu'il s'en fait. Ainsi, le collaborateur, prend le temps de lui exposer son idée de l'entretien. Dès lors, le manager a tout loisir de lui dire : « *Telle chose, ici, nous la faisons, telle autre, non...* »

Puis de lui exposer, à partir de son cadre de référence, ce en quoi consiste l'entretien dans votre entreprise. En validant ainsi les idées pertinentes du collaborateur, le manager résumera ainsi :

« *Nous allons :*

- *prendre du temps ensemble ;*
- *ajuster nos points de vue, lever des ambiguïtés si besoin est ;*
- *fixer ensemble des objectifs concrets ;*
- *et baliser ton avenir. »*

Savoir prendre le temps

Dans la phase d'annonce, le manager informe, sensibilise, suscite l'adhésion, fait agir – en l'occurrence, fait bien préparer. Pour chaque tâche, il veille à explorer le cadre de référence du collaborateur et à lui donner des éléments à intégrer dans son propre cadre de référence.

Le manager constate ainsi qu'il a besoin de consacrer plus de temps à cette phase d'annonce, afin d'ajuster son cadre de référence avec son

collaborateur. Le retour de cet investissement est important. Laisser le collaborateur préparer l'entretien (et y venir) dans un état d'esprit perplexe ou non constructif l'obligerait à des recadrages successifs, coûteux en temps, en énergie et en efficacité. Le temps dépensé sera bien supérieur au temps que nous conseillons d'investir à la préparation. Nous préconisons des phrases types, éléments clés de l'apprentissage proposé dans cet ouvrage.

Cadre de référence et management efficace

La connaissance du cadre de référence du collaborateur est un préalable essentiel à un management efficace. Il est impossible de fiabiliser un travail de management sans connaître le cadre de référence du collaborateur. Une des tâches du manager est de prendre comme point de départ le cadre de référence du collaborateur et d'aider ce dernier à explorer, enrichir, transformer et ouvrir ce cadre. Il l'aide ainsi à opérer des prises de conscience salutaires.

En explorant le cadre de référence du collaborateur, le manager manifeste aussi sa résolution à ne pas entamer le processus tant que le collaborateur ne s'est pas tant soit peu impliqué. L'hypothèse sous-jacente est que le collaborateur a nécessairement une idée, une représentation, de ce que peut être un entretien de développement. Au-delà de cet entretien, l'exploration du cadre de référence de l'autre, des autres, est à pratiquer systématiquement. C'est une excellente habitude à prendre dans son management.

Par exemple, au moment de lancer une action, le manager décide, sans consulter son collaborateur, que la meilleure option, parmi trois possibilités A, B, C, est l'option A. La mise en œuvre commence et, au bout de quelque temps, il constate que les choses n'avancent pas.

Si le manager avait dit : « *J'ai tel projet. Comment vois-tu les choses de ton côté ?* », il aurait découvert que la préférence du collaborateur allait plutôt à l'option B. Le manager aurait alors statué : le collaborateur aurait peut-être eu des arguments décisifs en faveur de l'option B. Ou bien, cette option n'aurait définitivement pas convenu au manager. Toutefois, il aurait su avant la mise en œuvre quoi rectifier pour que le collaborateur soit efficace dans l'option choisie.

Ouverture du cadre de référence du manager, processus d'apprentissage

De la même façon qu'il est indispensable de réussir l'annonce pour réussir un entretien, il est indispensable de faire un point de méthodologie avant de continuer.

Phrases types et mots clés

Au cours des formations, nous préconisons souvent des phrases types. Il y a toujours un participant qui exprime son désaccord, en présentant une ou plusieurs objections, par exemple :

« Encore une recette comportementale à l'américaine, qui ne correspond pas à la culture française. »

« C'est artificiel et, en tout cas, cela ne me correspond pas. »

« Je ne parle jamais comme ça à mes collaborateurs et cela va être mal perçu. Ils vont croire que j'applique bêtement ce qu'on m'a inculqué en formation. Cela creusera un fossé entre eux et moi. »

« C'est tellement simple que ça sent la manipulation, trop bien pour être honnête ».

Processus d'apprentissage

Toutes ces objections traduisent les valeurs, les croyances, les résistances ainsi que le cadre de référence de l'individu qui les exprime.

Elles témoignent de ce que l'individu entame un processus d'apprentissage, fondé sur l'idée que nos comportements sont la synthèse d'un

ensemble d'habitudes. Il est possible à chacun de changer d'habitudes. Les seuls obstacles à cette actualisation viennent de nous-mêmes.

Les phrases types que nous préconisons d'employer, entraînez-vous à les dire AVANT l'entretien, pendant que vous êtes seul et au calme.

Déroutement du processus d'apprentissage

Le processus comporte quatre temps, que nous allons détailler.

Inconsciemment incompetent

Je ne sais même pas que je ne sais pas...

Je suis dans l'ignorance totale de certains processus, mécanismes relationnels.

Je réédite les mêmes erreurs, je bute sur les mêmes obstacles, par méconnaissance.

À ce stade, je peux accumuler maladresses et gaffes sans en avoir conscience.

Consciemment incompetent

Je découvre ma marge de progression.

À ce stade, je peux avoir quelques problèmes d'ego, car mon image de professionnel accompli est écornée. Je me laisse voir par l'autre dans un processus d'apprentissage.

Consciemment compétent

J'essaie l'outil qui m'est proposé. Par exemple : je reprends les phrases telles quelles ou bien je trouve des équivalents dans le même esprit. Je m'autorise à lire les phrases devant la personne.

Je m'approprie les phrases. Je suis de plus en plus dans mon énergie en les prononçant. Leur impact augmente. Elles me viennent de plus en plus facilement.

À ce stade, je peux m'interroger sur mon manque de naturel. Mes résistances au changement fonctionnent, ce qui n'a rien d'alarmant. C'est humain. Changer d'habitudes demande une énergie considérable, changer de comportement un effort de concentration. Je ne suis pas naturel : je le deviens.

Inconsciemment compétent

Le comportement est devenu réflexe, il est intégré. Je l'adopte sans y penser et il fonctionne sans que j'aie à m'en préoccuper. Les phrases viennent avec naturel et spontanéité. À ce stade, la place est libre pour une nouvelle prise de conscience et une nouvelle amélioration. Exemple de processus d'apprentissage :

« *Vous corrigez-vous systématiquement quand vous employez "on" ?* »

« *Reprenez votre propos en employant "Je" ou "Nous".* »

Au bout de quelques jours, vous constaterez que vous n'employez plus l'indéfini « on » et que vous faites l'expérience d'un autre positionnement.

Dans la même démarche, demandez systématiquement aux autres qui est le « on » qu'ils font parler à leur place et mesurez les effets de votre tranquille exigence de responsabilité.