

Les entretiens-clés du manager

Livre blanc

Auteur : Martine Payot-Surma
Coach et formatrice en management
et communication interpersonnelle
Dirigeante de MPS Consultant



TISSOT
éditions
www.editions-tissot.fr

www.editions-tissot.fr

Le manager a pour mission d'accompagner ses collaborateurs directs et indirects à la fois vers un résultat optimal et efficient pour l'entreprise et leur évolution professionnelle.

De l'arrivée d'un collaborateur à son départ, cette mission va se trouver constellée d'entretiens, clés de voûte et de réussite de son style de management. Pourtant, dans les formations au management, l'accent n'est pas systématiquement mis sur ces outils, certes modestes dans leur forme, mais pragmatiques et incontournables.

En effet, la plupart des entreprises veillent aux entretiens de recrutement afin de faire un choix le plus pertinent possible, et bien entendu à ceux de l'évaluation qui s'inscrivent dans une dimension légale. Mais bien souvent sont oubliés d'autres types d'entretiens qui apportent pourtant une valeur ajoutée à l'accompagnement et font gagner un temps précieux au manager, tout en participant à la motivation des personnels et à la cohésion d'équipe. Nous irons jusqu'à penser qu'ils contribuent à la prévention des tensions ou conflits en facilitant les relations internes.

Nous vous proposons donc ici de découvrir ou redécouvrir les entretiens majeurs qui faciliteront votre mission de manager et aideront vos collaborateurs à stimuler et accroître leurs potentiels.

Sommaire

1. L'entretien de recrutement
2. L'entretien d'intégration
3. L'entretien d'évaluation
4. L'entretien d'évolution (ou de progression)
5. L'entretien de recadrage
6. L'entretien préalable à sanction
7. L'entretien de départ

1. L'entretien de recrutement

Il existe de nombreux types d'entretien de recrutement, incluant souvent des tests et se multipliant en fonction de l'intérêt stratégique du poste à pourvoir. Il serait difficile ici de les lister tous, aussi tenterons-nous plutôt d'en définir les grands principes.

Si les recrutements se font parfois en collectif, la plupart des entreprises favorisent l'entretien individuel face à un à trois recruteurs maximum (en général, le futur N+1, le DRH., le N+2, voire le DG).

Un recrutement se fait sur la base des **besoins** du service, et donc d'une fiche de poste préétablie, comprenant pour ce poste – et non par rapport à son précédent occupant – les critères concrets et contraintes, la place dans l'organigramme et surtout les compétences **exigées** – dont la maîtrise est indispensable – **demandées** – dont la connaissance est nécessaire - et **souhaitées** – qui peuvent être accessoires et/ou acquises ultérieurement.

Ces compétences sont assez fréquemment classifiées en **savoirs** : les connaissances du candidat, y compris sur votre entreprise et le secteur d'activité, en **savoir-faire** : capacités opérationnelles, pragmatiques du métier ou de fonctions équivalentes, et en **savoir-être** : compétences relationnelles, personnalité, motivation au travail et pour le poste. Rappelez-vous que les qualités relationnelles sont aussi importantes que les connaissances et pratiques, car elles contribuent à une saine ambiance de travail et à la cohésion de groupe. Il est recommandé d'évaluer de façon chiffrée (par exemple attribuer une note sur 100) chaque compétence pour le cas où le choix s'avèrerait difficile en fin de parcours.

Il est recommandé de sélectionner avant les entretiens une dizaine de candidatures, en éliminant celles peu adaptées au poste, en mettant en exergue les plus intéressantes et en gardant quelques profils sur lesquels vous hésitez, par exemple ceux un peu éloignés du profil recherché mais présentant des éléments complémentaires, qu'il s'agisse d'une expérience internationale ou de l'intérêt particulier de la lettre de motivation.

Un bref entretien téléphonique avec le candidat vous permet ensuite de confirmer ou infirmer votre présélection.

Si vous désirez utiliser des **tests** de sélection, pensez à les choisir en fonction de votre objectif et des critères du poste : vous trouverez sur le marché des tests de logique, de personnalité, de connaissances ou plus techniques selon certains métiers. Remarquons cependant que les candidats sont souvent aguerris à ces tests et que certains tests vous obligeront à vous former à leur utilisation, car assez complexes.

Ces tests n'ont pas pour but de classer vos candidats dans une « case » mais de donner une base à l'entretien avec le recruteur. Et il en existe quelques-uns très

discutables quant à leur pertinence. N'hésitez-pas à solliciter votre DRH pour vous aider à choisir le cas échéant.

Un entretien de recrutement est une négociation entre un candidat qui offre un service et une entreprise qui offre un emploi. Il s'agit donc bien d'un échange d'informations entre ces deux parties, l'une sur son parcours et ses compétences, l'autre sur l'entreprise, le service à produire, le poste et son environnement. Les objectifs de l'entreprise peuvent être nommés dès ce moment par le recruteur.

Une lecture approfondie du CV et de la lettre de motivation permet de poser les bonnes questions et de vérifier votre impression de départ. L'accueil du candidat est également important, car il lui donne dès l'abord une image de l'entreprise et initie la relation qu'il aura avec vous si vous le choisissez.

Prenez le temps de faire sa connaissance, d'utiliser l'écoute active (reformulation, questions ouvertes, synchronisation corporelle, acceptation de temps de silence, vigilance sur les messages corporels) et écoutez un peu votre intuition.

Lorsque vous êtes plusieurs à la sélection, prenez un temps d'échange avec vos partenaires à la fin de chaque entretien, à chaud. Si vous avez trouvé le candidat idéal, vous pouvez lui demander de patienter durant cet échange.

Si le candidat vous semble correspondre au profil que vous recherchez, présentez la culture d'entreprise, son histoire, le poste, la nature du contrat, et répondez sincèrement à ses questions. Et non, parler d'argent n'est pas tabou lors de l'entretien de recrutement, au contraire : cela vous permet de mesurer à la fois l'ambition de la personne et la valeur qu'elle attribue à ses compétences et parcours.

Au terme de cet entretien, nommer votre impression et demandez-lui les siennes. Si vous le sélectionnez, expliquez-lui les suites et délais.

Confirmez par écrit votre choix dans les meilleurs délais, et si possible informez les candidats non retenus avec une explication courtoise, ils sont peut-être appelés à postuler de nouveau ultérieurement. De plus, l'absence de réponse est très souvent la cause de découragement et de diminution de la confiance en soi des chercheurs d'emploi.

Si au terme des entretiens vous gardez un nombre important de candidats, listez par critères les évaluations chiffrées attribuées à chacun par compétences et faites tout simplement les totaux en décidant d'une « note éliminatoire » en tenant compte du degré d'importance de chaque critère (pondération) selon le poste à pourvoir.

2. L'entretien d'intégration

C'est une phase encore trop occultées dans les entreprises de taille moyenne voire dans certains groupes, et qui pourtant permet une intégration plus rapide, plus efficace et représente un gain de temps *a posteriori*.

Vous venez de recruter un candidat : informez dès que possible l'équipe de votre choix et de ses raisons. Evoquez avant son arrivée les qualités repérées chez lui (ou elle), sa plus-value, son parcours, et quelques détails personnels non impliquant (sexe, âge).

Vérifiez les conditions matérielles de son arrivée (mobilier, clés ou badges, téléphone, ordinateur et connexions, et veillez à ce qu'il soit accueilli par une personne référente (qui peut être vous) voire lui attribuer un « tuteur » ou un « parrain » durant les premier mois.

Vous pouvez aussi organiser son temps de travail la première semaine, voire déjeuner avec lui le premier jour si vous êtes son N+1, ce qui initiera son sentiment d'appartenance et sa motivation. N'hésitez-pas à vous présenter plus en détail et à lui nommer vos attentes et exigences au travail, vos qualités et pourquoi pas vos « petits travers » (perfectionnisme, difficultés avec la ponctualité, franchise un peu abrupte) qui lui montreront également votre côté humain et créeront un lien entre vous.

Et bien sûr, vous le présenterez ou le ferez présenter à l'équipe, aux services partenaires dès son arrivée, sans oublier la direction.

Le livret d'accueil, s'il est mis à jour, est très utile aux nouveaux arrivants, il présente l'entreprise, l'organigramme, les informations pratiques (le « qui fait quoi », le plan et les accès, un résumé du règlement intérieur et/ou de la charte interne, parfois même un trombinoscope. Les journaux internes sont également intéressants pour lui, pensez à demander que la prochaine parution évoque son recrutement en intégrant sa photo s'il en est d'accord, pour que tout le monde le connaisse.

Le nouvel arrivant doit avoir, avant de travailler, son contrat de travail, et une lettre de mission ou une fiche de poste assez détaillées pour qu'il sache ce que vous attendez de lui.

Au bout de trois mois, pensez à faire le point avec lui sur ce qui fonctionne et les points d'amélioration en l'encourageant et en lui donnant des pistes de solutions s'il y a problème. Profitez-en pour lui demander son feed back (un « rapport d'étonnement ») sur l'entreprise, incluant des propositions d'améliorations. Cette évaluation est à réitérer un peu avant la fin de la période d'essai, que vous validiez cette dernière ou non.

3. L'entretien d'évaluation

Cet entretien est utile et nécessaire à tous :

- Pour l'entreprise, il permet l'adéquation poste/performance et contribue à la GPEC. (gestion prévisionnelle des emplois et compétences), il recense les besoins en formation et améliore le management par objectifs. En tout état de cause, il favorise le passage d'informations ascendant et descendant.
- Pour le manager, c'est un moment d'échange privilégié qui l'aide à développer les compétences de son unité et mettre à jour le contenu des postes de travail, en favorisant le dialogue avec son équipe.
- Pour le salarié, il permet de comprendre ce que l'entreprise attend de lui et donc mieux respecter son contrat, de savoir ce que sa hiérarchie pense de son travail, et de s'exprimer lui aussi sur son poste et sa mission.

Beaucoup de sociétés proposent aux managers – voire parfois aux salariés - des formations spécifiques, axées sur la communication, en vue de cet entretien primordial dans la vie de l'entreprise. C'est en effet un dialogue qui rend chacun acteur de son évaluation et donc de son évolution. C'est un état des lieux des qualités professionnelles et des manques à combler, qui aide à progresser lorsqu'il est bien mené.

Un entretien d'évaluation se prépare durant toute l'année, en prenant des notes sur ce qui se passe dans votre unité, pour chaque individu : les réussites, les difficultés, seront enregistrées sur des documents personnalisés par le N+1 afin d'alimenter cet échange. Des données qualitatives et quantitatives (chiffres, résultats, horaires et temps de travail) seront utiles à votre argumentation sur les points forts et les points faibles de chacun. Vous pouvez de la même façon vous autoévaluer, en préparation de votre propre entretien avec votre supérieur hiérarchique.

Avant l'entretien, une préparation technique est nécessaire : la relecture du contrat de progrès de l'année précédente et des correctifs apportés, des notes prises, des données chiffrées, graphes, grilles utilisées, vous remettront en mémoire de façon globale l'année écoulée pour chaque personne. Elle vous aidera à remplir la grille d'évaluation utilisée par votre entreprise, reprenant des critères précis et le plus mesurables possible. Notez les progressions constatées, les manques repérés objectivement. Vous aurez besoin de connaître le passé professionnel récent des personnes – leurs évaluations dans les autres unités par exemple - et leurs droits en termes de formation (DIF restant, FONGECIF...) à demander au service RH.

La grille d'évaluation pré-remplie sera remise au collaborateur en amont de l'entretien, et votre porte restera ouverte autant que faire se peut à toute (brève) discussion préalable, ce qui peut vous éviter quelques malentendus. Ne remettez le débat au jour de l'entretien que si vous ne disposez pas assez d'éléments ou si la personne vous semble de mauvaise foi.

La préparation mentale est également utile pour garder votre recul et votre sérénité durant l'entretien. Isolez-vous, relisez calmement vos notes, sans jugements de valeurs ou *a priori*, repérez vos propres projections (il est fréquent d'apprécier davantage ceux qui nous ressemblent) et acceptez que vos collaborateurs soient différents, voire très différents de vous, tout en veillant au respect des exigences du métier et de l'entreprise.

Assis dos droit, les pieds à plat au sol, respirez lentement avec le bas du ventre plusieurs fois pour réguler votre respiration, votre rythme cardiaque et donc vos émotions.

Au moment de l'entretien, l'accueil du collaborateur est essentiel quel que soit le contenu de l'échange. Sourire, mot de bienvenue et café ou thé sont des atouts pour vous mettre tous les deux à l'aise et instaurer un climat de confiance et de respect mutuel.

Pendant l'entretien, écoutez d'abord ce qu'il a à dire de son poste, du climat dans l'équipe, de votre management, de l'entreprise. Recadrez si le propos n'est pas respectueux des personnes ou du système, ce qui est rare lors de ces entretiens.

Reprenez les points de difficultés, argumentez des éléments recueillis dans l'année, accueillez les objections posément, répondez de façon factuelle, et gardez votre calme. Faites l'exercice de respiration, qui ne nécessite que quelques minutes, dès qu'un ressenti apparaît en vous (agacement, colère, peur, déception). N'hésitez pas à vous positionner aimablement et fermement sur ce qui est établi, tout en laissant la place à la discussion.

Demandez à votre collaborateur de faire lui-même des propositions concrètes de solutions, aidez le à trouver des options (formation, tutorat, informations, moyens raisonnables).

Lorsque des axes de progrès sont définis ensemble, prenez-en note par écrit sans oublier le délai de réalisation et les modalités de contrôle des résultats. Recensez les besoins de formation de tous vos collaborateurs sur un document unique, que vous transmettez au service RH pour alimenter le plan de formation.

Nommez-lui également ses qualités professionnelles, félicitez-le des progrès constatés, des réussites, de ce dont vous êtes satisfait, et si vous avez plaisir à sa collaboration, dites-le lui en précisant pour quelles raisons.

Au terme de l'entretien, actez par écrit ce qui a été dit et décidé, et cosignez le document validant l'évaluation et le contrat de progrès. Et bien sûr accompagnez la personne en la remerciant de la qualité de vos échanges.

Pensez à vous détendre avant l'entretien suivant, et à classer vos notes.

4. L'entretien d'évolution (ou de progression)

Plus rare, et pourtant utile, c'est un moment d'échange libre sur les désirs d'évolution de carrière de la personne, qu'ils soient internes ou externes.

Réalisé annuellement ou tous les deux ou trois ans, il a pour but de stimuler la motivation et d'alimenter la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Vous aurez besoin d'avoir une certaine visibilité des perspectives d'évolution internes possibles, d'où la nécessité de préparer en amont ces entretiens avec la DRH, la direction générale et/ou votre hiérarchie.

– **Votre collaborateur, un excellent élément, souhaite quitter votre unité**

Vérifiez les causes de son souhait de départ (aller vers ou s'éloigner de ?) et s'il y a une cause interne à votre service, employez-vous à la régler.

Dans le cas contraire, faites-lui savoir votre déception et recherchez avec lui ce qui pourrait le motiver à rester, sans aller trop loin cependant : il est attesté qu'accorder des avantages qui restent liés au poste – et donc génèrent un coût durable - ne suscitent la motivation que momentanément. Si sa décision est prise, accompagnez-le dans ce projet (voir ci-dessous) et planifiez son remplacement.

– **Votre collaborateur souhaite migrer vers un poste de niveau équivalent**

S'il s'agit simplement d'un désir de mobilité, conseillez-le sur la façon de trouver par lui-même les informations dont il a besoin (procédures, service ou personne susceptibles de lui répondre) pour renforcer son autonomie, communiquez-lui les informations non confidentielles dont vous disposez sur les disponibilités actuelles ou à venir. Montrez-lui votre soutien même si vous déplorez son départ (et dites-le lui). Informez la DRH et commencez à réfléchir avec elle au recrutement de son remplaçant si le projet est réalisable.

– **Votre collaborateur souhaite une promotion interne**

Une telle demande ne peut se traiter que collégalement, en fonction des possibilités globales d'évolution, et donc en lien avec le service RH, la direction, votre hiérarchie. Prenez note de ce souhait sans vous engager formellement, sauf si vous disposez déjà des informations nécessaires et estimez cette promotion justifiée.

Donnez-vous un délai raisonnable pour apporter une réponse argumentée et fixez un rendez-vous.

Si la demande ne vous paraît pas justifiée, explicitez-le clairement sur la base d'arguments factuels, en vous basant sur les évaluations et notes prises en cours d'année. Mieux vaut avoir à gérer une frustration immédiate que de nourrir de faux espoirs, qui l'accentueraient.

Montrer que votre refus n'est pas définitif, que vous êtes prêt à revoir la question si la personne évolue d'abord dans son travail et/ou ses attitudes, si le contrat de progrès se concrétise. Si possible donnez un délai.

– **Votre collaborateur souhaite quitter l'entreprise**

Là aussi, vérifiez les raisons qui l'animent et réglez si besoin une problématique interne. Dans le cas contraire, associez le service RH aux analyses et démarches.

S'il a trouvé un autre emploi ailleurs, analysez les délais nécessaires à son départ (préavis) et à un recrutement, sans oublier de le féliciter.

S'il est en recherche, conseillez-le si vous le pouvez sur les démarches et facilitez son départ (organisation lui permettant de se rendre aux entretiens de recrutement sans pénaliser son poste).

S'il a le projet de créer une entreprise, parlez-lui de l'essaimage et du portage salarial si cela est pratiqué dans votre entreprise, conseillez-le si vous avez quelques connaissances sur les démarches et réseaux utiles, et félicitez-le.

– **Votre collaborateur souhaite occuper votre poste**

C'est l'occasion idéale de vous poser la question d'un éventuel mouvement, plutôt que de vous sentir en concurrence avec lui. Félicitez-le avec empathie, s'il se mettait en compétition avec vous il en sera le premier surpris. Si effectivement vous avez envie d'évoluer vers un autre poste, et si cette mutation est possible, il vous aura rendu service. Dans le cas contraire, dites-lui très clairement et aimablement que le poste n'est pas à pourvoir et aidez-le à en trouver un correspondant à ses aspirations, en lui conseillant une recherche externe si aucun n'est disponible en interne.

Dans tous les cas de figure, demandez-lui comment il peut vous aider à trouver un remplaçant et organisez avec lui les modalités de transmission des savoirs et savoir-faire liés au poste.

5. L'entretien de recadrage

En général, le manager qui constate des dysfonctionnements chez un de ses collaborateurs commence par le lui montrer ou dire, en demandant régulation, de façon souvent informelle. Si au-delà de trois interpellations sur le même sujet, le salarié persiste dans son erreur, l'entretien de recadrage s'impose.

Assez proche de l'entretien d'évaluation, il est rendu nécessaire par des dysfonctionnements récurrents et vérifiés de façon objective et factuelle. Il est structuré sur la base des critères initialement définis au moment du recrutement (savoirs, savoir-faire, savoir être détaillés) et repris à la fiche d'évaluation annuelle. Vous pouvez donc vous basez sur la fiche d'évaluation existante lors de cet entretien.

Il ne s'agit pas d'un entretien officiel, cadré par la loi, ni d'une séance de remontrances, vous avez affaire à des adultes par principe capables de prendre leurs responsabilités.

Pas de convocation officielle donc demandez-lui simplement de passer vous voir en précisant la date, l'heure et la raison de l'entretien. Commencez votre phrase par « je ». Préparez-vous techniquement en relisant la liste des compétences reconnues, des manques avérés et des faits objectifs qui les soutiennent. Préparez-vous mentalement, comme pour l'entretien d'évaluation, sans jugement de valeurs ni *a priori*.

Une personne qui dysfonctionne durablement a très souvent des raisons, soit concrètes (manque d'informations, de connaissances, de moyens), soit inconscientes (manque de confiance en soi, de motivation, croyances limitantes sur elle-même, sur vous, sur l'entreprise, voire sur le monde économique en général).

Accueillez-la courtoisement (sourire, café) avec empathie, pour créer la confiance : vous n'êtes pas un parent qui va morigéner un enfant fautif, mais un manager désireux de faire progresser un collaborateur dans l'erreur pour son bien, celui de l'entreprise, et du client final.

Rappelez-lui ses qualités, ce qui fonctionne, listez-lui ses compétences et nommez votre satisfaction sur ces points dans un premier temps. Ensuite évoquez la ou les difficultés constatées et l'impact qu'elles ont sur le service, l'équipe, l'entreprise, la clientèle. Dites-lui clairement le désagrément que vous ressentez (en commençant la phrase par « je »). Vous avez le droit d'être déçu, d'être désappointé, d'être en colère, et de le nommer.

Puis demandez-lui comment il explique ces dysfonctionnements. Attention : il ne s'agit pas de lui demander de se justifier, mais de vous expliquer ce qu'il vit, ce qui se passe pour lui. Utiliser le « comment » plutôt que le « pourquoi », cherchez à comprendre plutôt que juger. Ecoutez calmement ses arguments en restant le plus factuel possible.

S'ils sont pertinents, demandez-lui de quoi il a besoin pour réguler par lui-même la situation, qui ne saurait durer sans désagrément et conséquences pour chacun.

Il est très possible qu'il demande une formation, le tutorat d'une personne mieux formée, des moyens (raisonnables), une autre organisation du travail. Ecoutez-le, aidez-le à trouver d'autres options, faites-lui des propositions s'il n'en trouve pas ou pas assez.

Dites-lui que vous lui faites confiance, que votre objectif est de l'aider à progresser et que vous lui apporterez votre soutien dans les efforts qu'il fera.

Etablissez un document (que vous pouvez préparer en amont) sur lequel sont listés les dysfonctionnements reprochés, les raisons, les actions retenues pour les solutionner, et fixez ensemble un délai pour en vérifier la réalité (un à deux mois généralement).

Planifiez ensuite ensemble deux dates pour vous revoir et acter les réussites ou les difficultés résiduelles sur la base de cette même grille. Il est recommandé une période globale de trois à six mois entre le premier et le troisième entretien de recadrage.

Rappelez-lui les risques à ne pas réguler la situation, pour lui comme pour l'environnement professionnel. Si vous évoquez de possibles sanctions, montrez-lui qu'elles vous seraient désagréables à prendre et que tel n'est pas votre souhait, même si elles deviennent inéluctables lorsque le contrat que vous passez ensemble par cet entretien n'est pas rempli.

Si vous l'encadrez en direct, vous pourrez établir un contrôle des résultats ponctuel afin qu'il ne se sente ni trop surveillé ni harcelé. Si aucun progrès n'apparaît dans les semaines suivantes, vous avancerez la date des échanges programmés.

Lors de l'entretien suivant, félicitez-le des avancées, des progrès, et informez-le des efforts restant à consentir (d'où l'intérêt d'avoir fixé des critères mesurables, par exemple s'il s'agit de retards, le nombre de retards hebdomadaires et leur durée totale). De nouveau, aidez-le à exprimer ses besoins, ce qui a fait qu'il n'y parvienne pas encore, en restant factuel, concret, et à faire de nouvelles propositions d'action si besoin.

Au troisième entretien, soit vous pourrez lui exprimer votre satisfaction car la situation sera réglée, soit vous lui annoncerez les mesures que vous aurez à prendre dans le cas contraire.

6. L'entretien préalable à sanction

Vous avez à sanctionner le salarié après l'échec des entretiens de recadrage. Au-delà des procédures légales, comment mener ce type d'entretien ?

1. Avant l'entretien

- Préparez le dossier avec soin : faites une fiche synthétique des faits reprochés et avérés.
- Lister et quantifiez les coûts et nuisances pour l'entreprise, l'équipe, la clientèle, de façon concrète et factuelle. Notez également les risques des faits reprochés s'ils ne cessaient pas.
- Si vous disposez des éléments de défense, des justifications apportées par le salarié, vérifiez-en la réalité en amont.
- Sortez des jugements de valeurs, qui ne feraient que parasiter la relation.
- Au besoin, pratiquez juste avant un exercice de relaxation, de sophrologie, de mindfulness ou de visualisation mentale

2. Pendant l'entretien

- Accueillez réellement la personne et son accompagnateur, n'hésitez-pas à lui sourire, voire lui offrir un café : plus l'entretien sera détendu et plus les réalités seront aisées à nommer.
- Présentez l'objectif de l'entretien de façon neutre.
- Annoncez les faits reprochés le plus factuellement possible.
- Ecoutez en silence les réponses du salarié, reformulez-les et notez-les si vous n'en aviez pas connaissance au préalable. Contre-argumentez si besoin sur celles connues. Tenez compte des nouvelles si elles sont avérées, quitte à reporter l'entretien pour complément d'informations.
- Restez calme quoi qu'il advienne (outil : veillez à ce que votre regard ne descende pas au-dessous des oreilles, respirez avec le bas du ventre lentement et profondément pour réguler votre fréquence cardiaque).
- Sauf scoop de dernière minute, annoncer calmement et fermement la sanction.
- Pensez à faire signer les documents utiles avant le départ des participants.
- Raccompagnez-les à la porte avec le plus d'empathie possible.

Remarque : Lors du débat, privilégiez le « je » au « tu » ou au « vous ». S'il y a des objections, écoutez-les en silence, amortissez-les (oui je comprends votre point de vue), poser des questions ouvertes, puis seulement contre-argumentez. Vous pouvez nommer votre déception ou votre colère, si vous le dites calmement en commençant par « je ». Quel que soit votre avis personnel, rappelez-vous que vous êtes face à un salarié avec qui vous aurez à travailler dans de meilleures conditions au-delà de la sanction. Et rappelez-vous qu'un manager n'est ni un Bisounours ni le Père Fouettard.

7. L'entretien de départ

Ce dernier entretien est assez rare, mais a une valeur stratégique certaine à la fois pour vous, pour l'entreprise et le collaborateur partant.

Notre société, et particulièrement le champ professionnel, fonctionne essentiellement par réseaux qui se croisent et interagissent. Le collaborateur qui quitte votre unité est peut-être appelé un jour à devenir un partenaire, un fournisseur, un concurrent, un de vos supérieurs hiérarchiques, voire (c'est arrivé...) le DG de votre entreprise !

Un départ professionnel n'est pas une rupture, et le monde est petit, vous pourriez un jour vous apporter mutuellement ou interférer sur le même territoire, secteur d'activité, ou dans une même entreprise.

Nombre sont les cas de salariés qui créent leur propre société dont l'ancien employeur devient client : c'est souvent le cas en portage ou en essaimage.

Un ex collaborateur peut vous favoriser l'entrée chez un nouveau client s'il travaille pour lui ou avec lui. Il peut vous recommander le jour où vous désirez, vous, changer d'employeur. Et vous pouvez bien entendu lui rendre des services similaires, nous parlons bien là de relations gagnant-gagnant, où chacun – y compris votre entreprise - s'y retrouve.

Un retraité a également de nombreux réseaux – associations d'anciens élèves, clubs, activités sociétales – à qui vous pouvez être utile (témoignages, conférences) et qui peuvent vous apporter des opportunités d'affaires ou de poste.

Certains retraités restent volontairement en contact avec leur ancien poste pour assurer – en portage salarial ou même bénévolement – une transmission efficiente. Cette démarche a des bénéfices pour l'entreprise, par le transfert de compétences, pour le remplaçant, qui dispose d'un tutorat alimentant sa performance, et pour le retraité qui garde une part d'activité et reçoit (outre une rémunération s'il est en portage) la reconnaissance de ses savoirs et savoir-faire, ce dont nous avons tous besoin à des degrés divers. Et cela lui permet de faire plus en douceur le deuil de son poste et de sa mission.

Quelles que soit les raisons du départ – sauf bien sûr s'il y a conflit majeur – il est donc important de clôturer la mission par un entretien pour « boucler la boucle » et garder le lien au-delà du départ.

C'est l'occasion de dire à votre collaborateur tout ce que vous avez apprécié chez lui durant cette aventure commune, de lui redire ses qualités professionnelles et de faire le bilan de votre collaboration. Savez-vous qu'autrefois les employeurs remettaient au salarié partant un certificat, qui attestait du temps passé auprès d'eux et de sa valeur professionnelle, document qui était produit lors des entretiens d'embauche ?

Certes, nous n'en sommes plus là, et les managers d'aujourd'hui ont des relations constructives avec leurs équipes, basées le plus souvent sur l'empathie et le respect mutuel. Il serait donc dommage de mettre un terme à une relation de qualité et de se

priver du plaisir de se revoir (les déjeuners professionnels sont d'ailleurs aussi faits pour ça).

Lors de cet échange, intéressez-vous à ses projets, à ses perspectives, parlez-lui des vôtres, garder vos coordonnées respectives et prenez et donner des nouvelles de temps à autre – pensez à le mettre dans le lien des newsletters s'il en est d'accord, aux vœux de nouvel an, à l'inviter aux manifestations publiques que vous organiserez.

Les Éditions Tissot <<http://www.editions-tissot.fr>> proposent une gamme de solutions pour gérer son entreprise et ses salariés de manière simple, composée de publications écrites dans un langage clair et compréhensible par les non-juristes. Les conseils opérationnels permettent de résoudre toutes les problématiques de droit social mais aussi la comptabilité et la fiscalité appliquées à la PME grâce à une réglementation décryptée, des modèles de lettres et de contrats, de la jurisprudence ainsi que des conseils et les erreurs à éviter...

Les publications en ligne

Pour vous offrir un accès rapide aux informations essentielles, les publications Tissot sont avant tout conçues pour une consultation en ligne. Vos recherches sont facilitées par des outils performants : moteur de recherche, index de mots-clés, rubricage thématique... Les modèles de lettres ou de contrats sont téléchargeables au format Word, directement personnalisables et imprimables depuis votre traitement de texte.

Les ouvrages papier associés

Pour ceux qui désirent garder une version papier de leur documentation, toutes nos publications sont associées à un ouvrage de référence. Qu'il s'agisse de guides ou de fiches pratiques, nous privilégions une présentation claire pour faciliter toutes vos recherches. Vous disposez d'un index de mots-clés, d'accès thématique, d'annotations en marge, de tableaux explicatifs pour aller à l'essentiel : gagner du temps.

Les mises à jour

En ligne ou sur papier vous disposez de publications actualisées. Enrichies et mises à jour par nos équipes d'auteurs, nos publications vous apportent toute la sécurité nécessaire.

Sur Internet, les publications en ligne sont mises à jour automatiquement. Pour les ouvrages papier, vous recevez des feuillets à intégrer dans votre classeur tout au long de l'année ou un ouvrage complet pour les éditions annuelles.

L'actualité

Les e-newsletters et les lettres d'actualité vous apportent la veille juridique indispensable pour ne pas passer à côté des nouveautés de la réglementation.

Brèves d'actualité, articles-conseils, obligations fiscales et sociales, salaires minimaux, actualisation des conventions collectives... vous disposez d'informations à jour pour faciliter votre respect de la législation.

Les engagements des Éditions Tissot

Toutes nos publications sont rédigées dans un langage clair et pratique, loin du jargon juridique mais toujours absolument fiables.

Nos auteurs sont tous des spécialistes dans leur domaine. Juristes, fiscalistes, avocats, experts comptables, commissaires aux comptes, professeurs ou praticiens avérés, chacun d'entre eux œuvre pour vous faire profiter d'informations fiables et pratiques, directement applicables aux cas rencontrés en entreprise.

Site Internet : <http://www.editions-tissot.fr>

Catalogue des publications : <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/catalogue.aspx>

MANAGEMENT : GÉRER SON ÉQUIPE AU QUOTIDIEN

Les réponses concrètes et les conseils en management pour vous accompagner tout au long de l'année.



Les fiches conseils

Pour les situations du quotidien, vous disposez de **conseils en management** tout en bénéficiant de réponses en **droit du travail** (pas de jargon juridique).

Chaque fiche conseil vous propose :

- un schéma ou un tableau qui résume visuellement tous les points à connaître,
- les commentaires associés pour vous accompagner,
- les conseils en management liés à la thématique,
- les risques pour le manager et les points de vigilance,
- les liens vers les modules de formation liés à la thématique traitée, pour approfondir vos compétences.

- Pour faciliter vos recherches, le moteur de recherche (sur Internet) et un index très détaillé (dans l'ouvrage) sont à votre disposition
- Les fiches sont mises à jour et enrichies en permanence
- Inclus : Alertes de mise à jour

Les modules de formation sur Internet

Vous bénéficiez de **modules de formation sur Internet** et vous vous exercez à votre rythme tout au long de l'année pour acquérir ou augmenter vos compétences en management :

- 24 heures de formation sur les **fondamentaux du management** (concepts-clés, pratiques et comportements managériaux, leadership) :
 - formation interactive, fortement inspirée de la pédagogie utilisée en salle,
 - évaluation à l'issue des modules de formation pour mesurer votre progression,
 - formation et exercices pratiques à votre rythme, flexible selon vos disponibilités,
 - vous pouvez poser directement vos questions à l'équipe pédagogique, pour dissiper vos doutes.

- **Outils imprimables** liés aux modules de formation suivis, pour mettre en pratique les concepts abordés (check-lists, plans-types...);

- **Synthèses** des modules de formation : résumés structurés de la formation, pour saisir l'essentiel d'une technique de management en quelques minutes (à retrouver également dans le guide papier);

- **Témoignages vidéo** de dirigeants et experts en management.

→ VOS AVANTAGES

1. Concret :




vous avez les bonnes réponses aux questions de votre équipe et vous savez comment réagir face aux situations courantes (motivation, recadrage, entretiens...).

2. Proche de vous :

vous suivez une formation de management au long cours qui vous permet de progresser étape par étape et d'acquérir les bons réflexes en toute situation.

3. Flexible :

vous vous formez à votre rythme, aux horaires que vous voulez. Vous pouvez interrompre et reprendre un module de formation à tout moment.

-  Support papier
-  Support internet
-  Formation en ligne

Offres d'abonnement disponibles Tarifs totaux, hors frais de port

Internet + Papier : **520 € HT**

Internet : **485 € HT**

BON DE COMMANDE PAGE SUIVANTE >

BON DE COMMANDE



Votre commande : **Management : gérer son équipe au quotidien**

Cochez votre choix	Référence	Prix € HT	Frais de port € HT**	Frais d'ouverture d'abonnement € HT	Total € HT	Total € TTC
<input type="checkbox"/> Offre Internet + Papier						
L'abonnement d'1 an comprend : les fiches conseils et les modules de formation sur Internet.	CDSA	485,00	8,00	35,00	528,00	609,84
<input type="checkbox"/> Offre Internet						
L'abonnement d'1 an comprend : les fiches conseils et les modules de formation sur Internet.	CDSW	450,00	—	35,00	485,00	561,03

VOTRE MODE DE PAIEMENT

- Virement bancaire (Banque Laydernier - RIB 10228 02648 14746000200 20 - SWIFT BIC LAYDFR2W)
 Chèque bancaire ou postal (à l'ordre des Éditions Tissot)

VOS COORDONNÉES

(*Champs obligatoires)

Raison sociale* _____ Civilité* Monsieur Madame Mademoiselle

Nom* _____ Prénom* _____

E-mail* _____ Fonction, mandat* _____

Adresse de facturation _____

Code postal* _____ Ville* _____

Adresse de livraison (si différente) _____

Code postal* _____ Ville* _____

Téléphone* _____ Fax _____

Effectif : _____ Salariés _____

SIRET _____ Code APE/NAF _____

Commentaires _____

Tarifs HT (pleins tarifs) valables jusqu'au 31/12/2013. TVA incluse dans les tarifs TTC (5,5% supports papier et informatique ; 19,6% services). L'abonnement couvre une période d'un an et se renouvelle par tacite reconduction. Conformément à la loi Informatique et Libertés 78-17 du 06/01/78, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant. **DOM-COM et étranger : selon nos conditions générales de vente disponibles sur www.editions-tissot.fr, une participation aux frais de port et d'emballage d'un montant forfaitaire de 18 € HT (pour toute commande au montant inférieur à 120 € HT) ou de 27 € HT (pour toute commande au montant supérieur ou égal à 120 € HT) pourra vous être réclamée. Photos, dates et sujets non contractuels. Les conditions générales de vente sont disponibles sur simple demande ou sur le site www.editions-tissot.fr.

DATE, CACHET ET SIGNATURE OBLIGATOIRES

Publi-relationclient

Éditions Tissot

9 rue du Pré Paillard
CS 80109
74941 Annecy-le-Vieux CEDEX
Fax 04 50 64 01 42
service.client@editions-tissot.fr

Pour tout renseignement, notre service client est à votre disposition au :
04 50 64 08 08