

Leadership: Les clés pour des entretiens réussis

Mener des entretiens et animer des discussions est l'une des principales tâches des entraîneurs. Nous nous entretenons avec les athlètes, les parents, les enseignants, les responsables de la formation professionnelle, les membres du personnel sportif ou encore les représentants des fédérations et des clubs. Les sujets ne manquent pas: développement des athlètes, sélection, conflits, organisation, planification et bien d'autres.

Blog de la Formation des entraîneurs Suisse

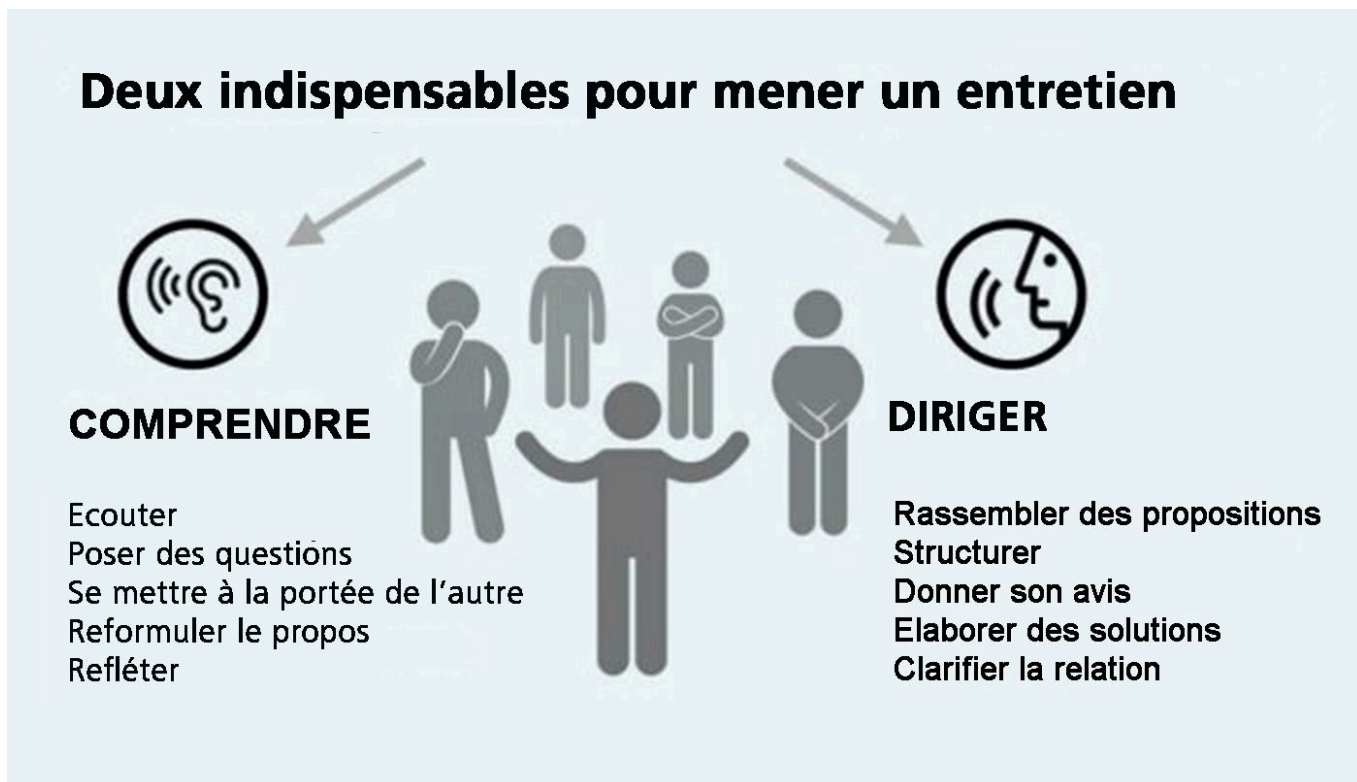
La Formation des entraîneurs Suisse développe en permanence son offre numérique et soutient ainsi les entraîneurs du sport de performance et du sport d'élite suisses dans leur travail quotidien. Pour ce faire, nous publions régulièrement ici des articles de blog passionnants ainsi que des trucs et astuces pour l'entraînement et la compétition issus de différents domaines de spécialisation de la Formation des entraîneurs Suisse.

→ [Tous les blog](#)



Photo: Reto Loser

Deux compétences sont essentielles pour réussir un entretien: comprendre l'autre et savoir diriger les échanges.



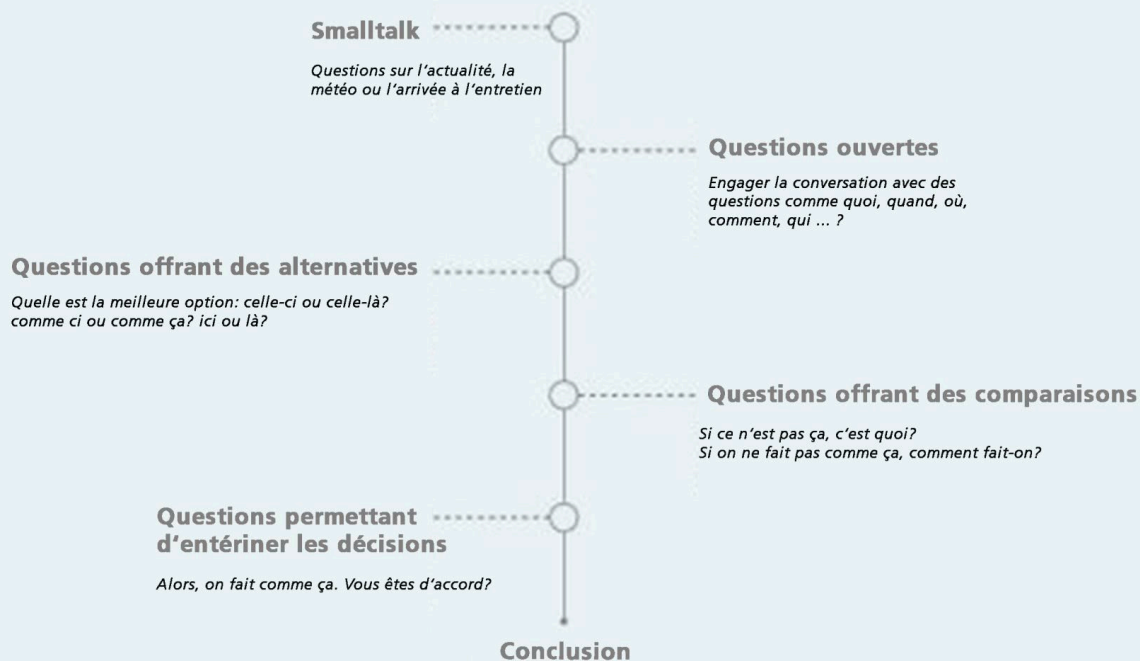
Graphique: <https://karrierebibel.de> (traduction libre)

Comprendre, écouter et poser des questions

L'écoute active est un élément central de la conduite d'entretiens. Ce n'est qu'en s'ouvrant pleinement à ce que nous dit notre interlocuteur que l'on peut vraiment comprendre ce qu'il veut exprimer. Ecouter de manière active, c'est faire attention aux mots mais aussi se montrer réceptif au langage corporel. Notre interlocuteur nous envoie inconsciemment des signaux. Même sans rien dire nous pouvons participer à la discussion: par certains gestes et certains comportements, nous pouvons montrer que nous sommes attentifs à ce qu'il nous dit et que nous percevons les messages qu'il nous envoie.

Grâce à des questions adroites, nous pouvons orienter la discussion, car c'est bien celui qui questionne qui conduit l'entretien. Poser des questions permet aussi de signaler à l'autre son intérêt pour un point particulier. Et bien sûr, les questions remplissent aussi leur fonction première, à savoir favoriser l'échange d'informations et la compréhension mutuelle. C'est donc un outil dont il faut faire un usage ciblé au cours de nos entretiens.

MENER UN ENTRETIEN AU MOYEN DE QUESTIONS



Graphique: <https://karrierebibel.de/> (traduction libre)

Autres types de questions

- Questions orientées solutions
- Questions portant sur des comportements
- Questions mettant en évidence les différences
- Questions induisant une évaluation de la situation
- Questions visant à remettre en question des schémas habituels
- Questions circulaires
- Questions hypothétiques
- Questions paradoxales
- Questions miracle
- Questions à échelle
- Questions causales

Mener l'entretien et parvenir à des solutions

Mener un entretien, c'est lui donner un fil rouge. Dès le début, il est important que les participants s'entendent sur l'objectif à atteindre: pourquoi sommes-nous réunis aujourd'hui? quels points souhaitons-nous aborder? quel but voulons-nous atteindre? Il s'agit ensuite de rassembler les informations, de formuler des hypothèses et de discuter d'un possible diagnostic de la situation. Ces étapes permettent de poser une base et d'envisager des solutions et des actions. En fin d'entretien, les participants fixent les prochaines étapes et définissent de quelle manière le suivi sera assuré.

Voici une structure d'entretien possible proposée par Müller/Villiger (2014)

1. Préparation

- Définir le thème
- Clarifier mon rôle en tant qu'entraîneur
- Choisir le cadre (lieu, pièce)
- Déterminer qui seront les participants et les inviter
- Esquisser la structure de l'entretien

2. Entretien

- Préparer la salle
- Briser la glace avec du smalltalk
- Engager la discussion
- Définir l'objectif de l'entretien
- Collecter des informations
- Formuler des hypothèses
- Faire un diagnostic de la situation
- Donner des pistes de solutions
- Identifier les ressources
- Définir les mesures
- Définir les prochaines étapes
- Réfléchir à la manière dont l'entretien s'est déroulé
- Conclure l'entretien

3. Suivi

- Remettre de l'ordre dans les notes
- Mener une brève réflexion personnelle
- Consigner les points en suspens
- Documenter l'entretien

Aborder les sujets délicats

Nous préférons annoncer de bonnes nouvelles et ressentons souvent une certaine appréhension avant les entretiens qui pourraient s'avérer difficiles. Et pourtant, dans toutes les professions, assumer ses responsabilités, prendre des décisions et savoir les défendre même lorsque cela nous coûte fait partie du jeu. Car occulter les problèmes ne les a jamais résolus. Tôt ou tard, ils finissent par ressurgir, et ce n'est généralement pas au bon moment.

De plus, les problèmes non traités ont tendance à s'aggraver. C'est pourquoi, même si cela peut s'avérer douloureux, les attaquer de front, c'est se donner une chance d'évoluer et se rendre service à soi-même ainsi qu'à l'organisation qui nous emploie.



Graphique: <https://karrierebibel.de> (traduction libre)

1. Exposer les faits

Présenter le contexte, les causes, la manière dont on a pu en arriver au problème. Rester concis et objectif sans chercher à esquiver, à excuser ou à relativiser. Simplement présenter *la situation telle qu'elle est aujourd'hui*.

2. Ne pas enjoliver les choses

...ou plus grave, rendre les autres responsables du problème. Quel que soit ton rôle dans l'équipe, sois ferme et demande à ton interlocuteur de se montrer compréhensif. Si c'est toi le porteur du message, tu dois aussi en assumer la responsabilité, c'est-à-dire accepter de porter le chapeau. A défaut d'utiliser le «je», tu peux opter pour le «nous»: *nous n'avons pas réussi à faire en sorte que...* Le «on» est prohibé car il met trop de distance.

3. Rester objectif et maîtriser ses émotions

Sois patient. Il peut arriver que ton interlocuteur soit très déçu ou se sente bouleversé. Accepte ses réactions et garde ton sang-froid. Peu importe la tournure que prendront ensuite les choses, il appréciera ta constance.

4. Proposer une solution

Propose une solution ou au moins une perspective de solution pour contenir la déception. Mais attention, pas immédiatement après avoir annoncé la nouvelle. Cela diminuerait l'importance du problème et pourrait être interprété comme un aveu de culpabilité. Laisse venir les émotions chez ton interlocuteur puis essaie de trouver des solutions pragmatiques et d'envisager la suite.

5. Ne pas recourir à la technique du sandwich

N'essaie pas d'enrober les mauvaises nouvelles en les mêlant à des bonnes. D'une part, ton interlocuteur se rendra vite compte de la manœuvre et, d'autre part, cela réduira aussi la portée des compliments que tu pourrais lui faire à l'avenir.

Conseils pour des entretiens difficiles

Les entretiens sont généralement pressentis comme difficiles lorsque l'on appréhende la réaction émotionnelle et imprévisible de son interlocuteur. C'est l'interprétation personnelle que va faire la personne de ce qu'on va lui annoncer qui complique la discussion.

Cela peut générer une certaine incertitude chez celui qui mène l'entretien, avec des conséquences désagréables

tant pour ce dernier que pour celui qui l'écoute: angoisse, propos confus et équivoques, attitude défensive, ouverture et tolérance restreintes. Bien souvent, il est sage de ne pas repousser ces discussions délicates et de s'attaquer rapidement aux problèmes.

Liste de contrôle

- As-tu clairement défini les objectifs de l'entretien et prévu une marge de négociation si elle devait s'avérer nécessaire?
- Sais-tu comment exprimer la considération que tu as pour ton interlocuteur au début de l'entretien?
- Es-tu capable de citer des exemples concrets pour illustrer le comportement que tu entends reprocher à ton interlocuteur?
- Es-tu en mesure de décrire de manière claire les effets négatifs qui sont selon toi induits par le comportement de ton interlocuteur?
- Donnes-tu à ton interlocuteur suffisamment de possibilités d'exprimer sa vision des choses et son opinion?
- Veilles-tu à consigner les résultats intermédiaires de la discussion au fur et à mesure et à les faire confirmer oralement par ton interlocuteur?
- Parviens-tu à arrêter les personnes qui parlent beaucoup et à recentrer la discussion sur l'essentiel?
- Parviens-tu à faire sortir les athlètes passifs de leur réserve et à leur faire exprimer ce qu'ils ressentent?
- Adaptes-tu ta manière de parler aux interlocuteurs particulièrement sensibles?
- Parviens-tu à amener les interlocuteurs trop critiques et particulièrement négatifs sur un terrain constructif?
- Veilles-tu à laisser ton interlocuteur proposer ses propres solutions?
- Examines-tu les propositions qui te sont faites en réfléchissant à la manière dont elles pourraient être mises en œuvre?
- Lors de tes entretiens, abordes-tu de manière ciblée les consignes de ton organisation, tes propres souhaits ainsi que les attentes non exprimées d'autres personnes impliquées?
- Sais-tu à quels types de réactions de rejet tu peux t'attendre?

Sources

- Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann (2002): [Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte](#). Rowohlt-Verlag.
- Fischer-Epe, M. (2002): [Coaching – miteinander Ziele erreichen](#). Rowohlt-Verlag.
- Radatz, S. (2009): [Einführung in das systemische Coaching](#). Carl-Auer-Verlag.
- [karriereakademie.de/karriereblog/schwierige-mitarbeitergespraeche-fuehren-leitfaden-checkliste](#), abgerufen am 17.11.2020.
- [karrierebibel.de/schlechte-nachricht-ueberbringen](#), abgerufen am 17.11.2020.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du sport OFSPO