

L'entretien

Définitions

- **Entretien** : conversation suivie avec une ou plusieurs personnes (Larousse)
- **Conversation** : échange de propos entre plusieurs personnes sur un ton généralement familial (Larousse)
- **Dialogue** : communication, le plus souvent verbale avec deux personnes ou groupes de personnes (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales)
- Un entretien est une conversation ou un dialogue structuré. Il comprend
 - une préparation
 - sa tenue
 - une conclusion
 - un suivi
- Il y a plusieurs formes d'entretiens professionnels :

– Unilatéral :	le recadrage	peu de dialogue
– Légal :	l'entretien annuel, l'entretien de professionnalisation	forme imposée
– Managérial :	entretien avec un collaborateur, entretien de recrutement	écoute
– Commercial :	avec un prospect ou un client	écoute
- Il peut être présentiel, téléphonique ou via internet

Préparation de l'entretien

- La préparation d'un entretien vise à optimiser la qualité de ce moment important. Elle porte sur :
- **L'objectif de l'entretien**
 - Contrairement au dialogue, l'entretien peut permettre d'atteindre un objectif décidé à l'avance. Le recadrage doit aboutir à la modification du comportement de votre collaborateur. Un entretien commercial doit permettre de franchir une étape décisive de l'acte de vente.
 - Un objectif imprécis s'atteint ... imprécisément.
- **L'historique de la relation**
 - Un entretien annuel où vous n'auriez pas préparé les objectifs de l'année n-1 serait une perte de temps pour votre interlocuteur et pour vous-même. Un entretien commercial sans statistiques précises le serait tout autant.
 - La méconnaissance de l'historique est le trait visible de l'impréparation
- **Sa forme, le lieu, l'ambiance**
 - Pour les entretiens annuels et de professionnalisation, la forme est requise de droit. Et il est bon qu'ils se tiennent sur le lieu de travail. De même pour un entretien de recadrage.
 - Vous pouvez être plus créatifs pour le développement de relations avec un collaborateur, un futur client
- **Le plan d'entretien**
 - Qui parle
 - Quand
 - De quoi
 - Pourquoi
 - *Au cours de cet entretien qui vise à voir comment vous faire monter en puissance, je souhaiterais d'abord entendre votre point de vue, je vous ferai ensuite part de mes remarques et des outils que je pourrais vous proposer puis, nous mettrons en place un plan d'action. Cela vous convient-il ?*
- **La forme du suivi**
 - Décider du suivi pendant l'entretien, c'est d'abord ôter les zones de doute
 - C'est aussi, via un plan d'action, le moyen de faire de cet entretien un moment productif
 - *Je vous laisse réfléchir et vous rappelle mardi, est-ce que ça vous convient ?*
 - *Nous nous verrons mensuellement pour faire ensemble un point sur votre plan d'action, ça vous va ?*

Mes notes



Tenue de l'entretien – entretien directif

- **Entretien directif, type recadrage :**
- Annoncez la raison de l'entretien, en la basant sur des faits
- Suscitez des approbations factuelles
- Terminez rapidement sur votre conclusion et montrez qu'il y a peu de place pour un dialogue
 - Je vous fais venir à mon bureau parce que, pour la troisième fois, vous êtes en retard.
 - Euh, pas tant que ça !
 - Le 25, le 27 et aujourd'hui, cela fait bien trois fois (préparation)
 - **Oui**, mais aujourd'hui c'est différent ...
 - J'ai besoin de collaborateurs fiables. En arrivant en retard, vous n'êtes pas fiable. Vous êtes d'accord ?
 - **Oui**
 - C'est la dernière fois que je vous le dis. Je ne veux plus que vous soyez en retard. Vous vous y engagez ?
 - **Oui**
 - Bien, c'est tout pour aujourd'hui. Bonne journée.

Mes notes

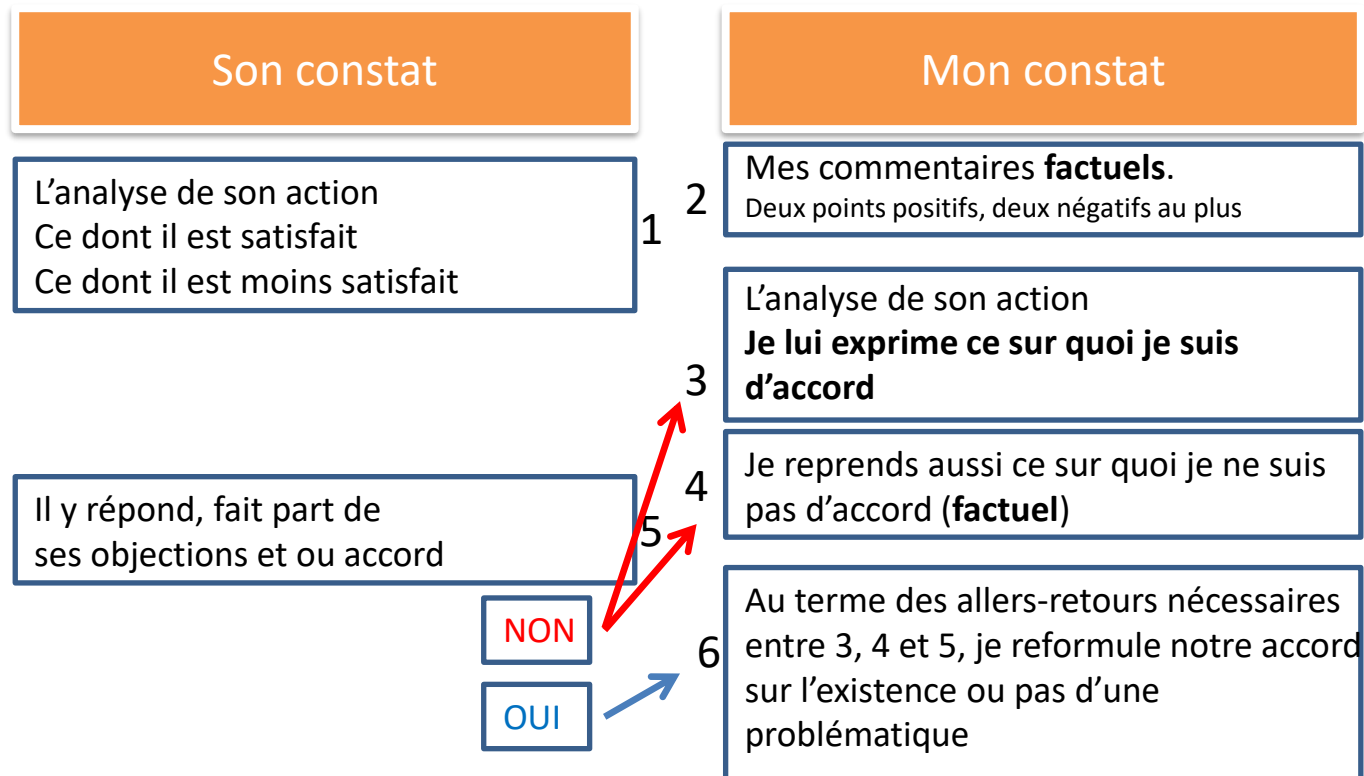


Tenue de l'entretien – entretien collaboratif

- Soyez à l'heure et faites en sorte de ne pas être dérangé pendant la durée de la discussion
- **Introduction**
 - Commencez par des phrases qui détendent l'atmosphère
 - Proposez une boisson
 - Assurez-vous que votre interlocuteur est à l'aise
- **Discussion**
 - Indiquez le plan de l'entretien
 - D'une manière générale, donnez la parole à votre interlocuteur afin de bien comprendre ses attentes
 - Mettez vous en position d'écoute
 - Reformulez autant que possible, à la fois pour vérifier votre compréhension et pour montrer à votre interlocuteur l'importance que vous attachez à ce qu'il(elle) dit.
 - Posez des questions ouvertes pour alimenter la conversation (questions qui commencent par : pourquoi ... ? comment ... ? mais encore ... ?)
 - N'hésitez pas à laisser des blancs
 - Si votre interlocuteur s'éloigne du sujet, ramenez le (la) par des phrases simples (je vous rappelle que nous sommes ici pour discuter de ...)
 - Une fois que votre interlocuteur semble avoir épuisé une partie du sujet, intervenez à votre tour en reprenant brièvement ce qui vient d'être dit :
 - Si je comprends bien, vous considérez que ... et souhaitez que ...
 - Et attendez son accord
 - Vous pouvez alors proposer des solutions ou apporter vos réponses à ses propositions
 - Vérifiez que votre interlocuteur ait bien compris et invitez le à passer à la partie suivante, en lui laissant de nouveau la parole
- **Conclusion**
 - En fonction du type d'entretien, élaborez ou faite élaborer un plan d'action qui peut être plus ou moins précis
 - Peu précis : indication de la prochaine action (type d'action, date, échéance, conséquences)
 - Précis : faire figurer une succession d'actions avec des critères de réalisation et des solutions alternatives en cas de difficultés.

Le déroulement

- Structure de l'entretien: émergence d'une problématique



Cette première phase se clôture par votre question: « tu/vous es/êtes d'accord ? »
Et vous ne passez à la phase suivante qu'après avoir entendu un « oui » sincère

Mes notes



Tenue de l'entretien – entretien commercial - prospect

- Soyez à l'heure et faites en sorte de ne pas être dérangé pendant la durée de la discussion
- **Introduction**
 - Commencez par des phrases qui détendent l'atmosphère
 - Proposez une boisson
 - Assurez-vous que votre interlocuteur est à l'aise
- **Discussion**
 - Compréhension
 - Questions ouvertes neutres
 - Questions ouvertes directives
 - Questions fermées
 - Vérification
 - Reformulation des besoins et accords, point par point
 - Solutions
 - Amplifiez les besoins et proposez une solution riche
 - Accord sur les solutions
 - Fixez des objectifs
 - Désaccord sur les solutions – traitement des objections
 - Se taire et tout laisser dire
 - Demander des explications
 - Questions ouvertes neutres
 - Reformulation neutre
 - Isoler l'objection
 - Supposons que ..
 - Répondre et argumenter
- **Conclusion**
 - En votre faveur

Entretien commercial - Prospect

Questions ouvertes neutres

Comment ?

Pourquoi ?

Qu'est-ce que ?

Questions ouvertes directives

Mais alors comment ?

A ce moment là, pourquoi ?

Alors, qu'est-ce que ?

Reformulations des besoins

Reformuler jusqu'à un accord

Amplifiez les besoins

Proposez une solution riche

Accord sur les solutions

Fixez les objectifs

Tenue de l'entretien – entretien commercial - client

- Soyez à l'heure et faites en sorte de ne pas être dérangé pendant la durée de la discussion
- **Introduction**
 - Commencez par des phrases qui détendent l'atmosphère
 - Proposez une boisson
 - Assurez-vous que votre interlocuteur est à l'aise
- **Discussion**
 - Mettre en évidence un besoin chez votre client
 - Situation actuelle
 - Situation souhaitée (besoin)
 - Situation souhaitable (expert)
 - Situation
 - Activité de l'entreprise
 - Comment êtes-vous organisé ?
 - Evaluation, opinion
 - Qu'en pensez-vous ?
 - Quels sont les points forts et les points d'amélioration de cette situation ?
 - Changement
 - Projeter votre client dans l'avenir
 - S'il y avait quelque chose à améliorer ?
 - Action
 - Quelle est la prochaine étape ?
 - Quand démarrez-vous ?

Entretien commercial - Client

Mettre en évidence un besoin chez votre client

Situation actuelle

Situation souhaitée (besoin)

Situation souhaitable (expert)

Situation

Activité de l'entreprise

Comment êtes-vous organisé ?

Evaluation - opinion

Qu'en pensez-vous ?

Quels sont les points forts et les points d'amélioration de cette situation ?

Changement

Projetez votre client vers l'avenir

S'il y avait quelque chose à améliorer ?

Action

Quelle est la prochaine étape ?

Quand démarrons-nous ?

Objections

Hors rendez-vous, réfléchissez à cette question : *pourquoi émettez-vous des objections ?*

Se taire et tout laisser dire

Demander des explications

Questions ouvertes neutres

Reformulation neutre

Isoler l'objection

Supposons que ...

Répondre et argumenter

Mes notes



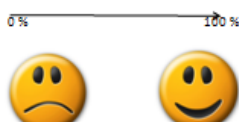
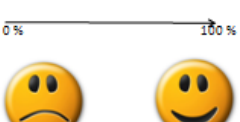
Préparation d'un entretien

		Prononcez vous
Un lieu de RDV approprié	Quel sera votre lieu ?	
Un bon cadrage de l'entretien	En matière de cadrage d'entretien, vous sentez-vous :	Très aisé – à l'aise – moyen - perfectible
Laisser la parole à votre interlocuteur	Céder la parole en entretien vous est	Très aisé – aisé – peu habituel - difficile
Rester toujours dans le factuel	Le factuel pour vous c'est	Habituel – fréquent – je ne sais pas – du charabia
Attendre qu'il dise oui avant de passer une nouvelle étape	Attendre un accord de l'autre, pour moi, c'est	naturel- facile – difficile- rare
Bien s'efforcer de comprendre son point de vue	Vous mettre dans les chaussures de l'autre	C'est ma façon de faire – je peux – j'y songe – c'est difficile

LE PLAN D'ACTION SE CONSTRUIT EN DEUX ETAPES

- **Elaborer le plan d'action avec le collaborateur (contractualiser)**
 - Déterminer 1 ou 2 objectifs maximum
 - Etre **SMART**
 - **S**pécifique (défini avec précision)
 - **M**esurable (à quoi estimera-t-on que ton objectif est atteint ?)
 - **A**ccessible (rester terre à terre)
 - **R**éaliste (adapté au contexte)
 - **T**emporisé (les délais doivent y figurer)
- **Demander au collaborateur de noter les effets de son plan d'action**

Grille de plan d'action

PLAN D'ACTION					
	ACTION	CRITERE DE REALISATION	OBJECTIF	ATTEINT A	CAUSES
1 SEMAINE					
2 SEMAINES					
3 SEMAINES					
1 MOIS					

Suivi d'un entretien

- Entretien de recadrage :
- Si votre collaborateur applique la règle que vous avez énoncée (ne plus arriver en retard), n'hésitez pas à le lui faire remarquer :
 - Nous nous sommes expliqués il y a dix jours et j'ai remarqué que vous n'étiez plus en retard, c'est bien et j'apprécie. Sachez néanmoins que je resterai vigilant sur cette question.
- Dans le cas contraire, vous avez une décision managériale à prendre.

Suivi d'un entretien collaboratif

- Il est impératif que vous reportiez sur votre agenda les étapes du plan d'action dont vous avez convenu et que vous vous teniez régulièrement, de façon informelle, informé de son évolution
 - Il est important de donner un feed-back constructif quand votre collaborateur:
 - Ne respecte pas le PA élaboré
 - Ne fait pas ce qui a été convenu
 - (Que se passe-t-il ? Qu'est-ce qui ne va pas dans ton PA ? Est-ce qu'on a mal évalué les enjeux ?)
 - Il est tout aussi important de donner un feed-back positif quand votre collaborateur:
 - Fait des suggestions pertinentes d'amélioration du PA
 - Fournit un effort pour sa mise en œuvre
 - Manque de confiance en lui
 - Et bien sûr, toujours donner un feed-back confirmatif quand votre collaborateur maîtrise son PA
- **Laisser mourir le plan d'action, c'est annuler l'intérêt de l'entretien**

Suivi d'un entretien commercial

- **Adresser une PROPOSITION**
 - **Contexte**
 - **Enjeu** : reformulation
 - Vos objectifs
 - Notre proposition
 - Réflexion
 - Recommandation
 - Les conditions du succès (services)
 - Etapes
 - Appuis nécessaires
 - **Contenu**
 - Descriptif produit ou
 - Ingénierie des services
 - **Closing**
 - Qu'est-ce qui vous intéresse dans ma proposition
 - Les + et les -
 - Alternative : A ou B
 - Quand comptez-vous démarrer ?

Mes notes

