

Comment aborder les problèmes de manière constructive ? – Fiche conseil



Introduction

Dans le cadre de notre travail, il peut nous arriver d'observer chez un collègue un comportement potentiellement problématique ou susceptible de constituer une violation du Code de bonne conduite. Bien souvent, les problèmes de comportement sur le lieu de travail peuvent être résolus si on les évoque de manière constructive directement avec la personne concernée. Toutefois, il n'est pas toujours facile de parler à quelqu'un des difficultés que soulève son attitude. Cette fiche conseil a pour objet de vous fournir un guide pour ce genre de situation. Vous y trouverez des suggestions sur la manière de préparer l'entretien, de présenter la situation sans vouloir jeter la pierre à quelqu'un, et d'entamer un dialogue franc permettant d'arriver à une issue positive. Pour mener un dialogue constructif, il est important de créer un environnement dans lequel les interlocuteurs se sentent suffisamment à l'aise pour aborder le problème en toute franchise et honnêteté. Un tel dialogue requiert une confiance et un respect mutuels.

Comment utiliser ce guide ?

Aborder un problème directement avec la personne dont le comportement est discutable peut être la bonne méthode dans certaines situations, mais pas toujours. Cette approche fonctionne de manière optimale lorsque :

- > Le comportement problématique est anormal chez cette personne. Habituellement, ses décisions ne sont pas discutables. Elles respectent autrui et sont en conformité avec les directives de l'entreprise.
- > Le comportement problématique est probablement lié à des circonstances inhabituelles (stress important, frustration ou simple manque de connaissance des règlements et directives applicables).

Dans de telles situations, le fait d'aborder le problème directement avec la personne dont le comportement paraît problématique peut souvent s'avérer la solution la plus efficace. La plupart des gens veulent agir de manière responsable et sont généralement reconnaissants lorsqu'un collègue leur fait prendre conscience sans arrière-pensées, en abordant le sujet de manière constructive, que leur attitude peut être problématique.

Mais il existe aussi des situations dans lesquelles il est préférable de ne pas aborder directement le problème avec la personne dont le comportement est discutable. C'est notamment le cas dans les circonstances suivantes :

- > Le comportement de la personne présente un risque imminent de causer un préjudice à des individus ou à l'entreprise.
- > La personne enfreint volontairement la loi ou le Code de bonne conduite.
- > Le fait d'aborder le problème directement avec la personne pourrait l'inciter à détruire des preuves importantes de son comportement.

Dans de telles circonstances, il est préférable de solliciter l'aide de la personne ou du service compétent au sein de l'entreprise. Les personnes ou les services à contacter, comme par exemple le service **Ethics & Compliance (veille déontologique) de Bertelsmann**, sont mentionnés dans le Code de bonne conduite.

Que faire si vous êtes le supérieur hiérarchique de la personne concernée ?

Comment réagir si vous êtes le supérieur hiérarchique de la personne dont le comportement est potentiellement problématique ? Si un supérieur hiérarchique ou un membre de la direction a connaissance d'une violation imminente ou réelle du Code de bonne conduite, il se doit d'intervenir par des mesures efficaces.

Besoin de conseils ?

Si vous avez des questions en rapport avec le Code de bonne conduite, n'hésitez pas à contacter le service **Ethics & Compliance de Bertelsmann**, notamment sur la meilleure manière d'aborder les problèmes directement avec une personne dont le comportement est critiquable. Nous sommes là pour vous aider ! Vous trouverez les coordonnées du service **Ethics & Compliance** à la fin du présent document.

Face à des comportements potentiellement incorrects, les employés qui expriment librement leurs inquiétudes et qui engagent un dialogue constructif sont les meilleurs alliés que l'entreprise puisse avoir pour prévenir, détecter et corriger de tels comportements. Gruner + Jahr valorise et encourage par conséquent un dialogue franc sur le lieu de travail. Notre entreprise ne tolère aucun acte d'intimidation ou de représailles dirigé à l'encontre d'employés apportant, en toute bonne foi, le soupçon ou la preuve d'une conduite malhonnête.

Ihr Gruner + Jahr Compliance Team

1

Préparez la conversation

Pour illustrer comment utiliser cette fiche conseil, les notes prises par Jiang afin de préparer sa conversation avec Pete vous sont présentées dans la colonne ci-dessous. Vous pouvez également télécharger une fiche vierge dans le cadre de la formation en ligne.



*Bureau de Pete, vendredi,
16h30*

Créez un cadre favorable :

Créez les conditions qui vous permettront, à vous et à votre interlocuteur, de mener une conversation sans être interrompus :

- > Choisissez un espace où il est possible d'avoir une conversation privée.
- > Choisissez une heure où les deux interlocuteurs peuvent discuter sans être pris par le temps.
- > Éliminez les facteurs perturbateurs (par exemple la sonnerie du téléphone, les textos ou les e-mails entrants, l'irruption d'autres personnes dans la pièce, etc.).

Objectifs :

Fixez-vous des objectifs pour la conversation. Que voulez-vous obtenir ?

- Attirer l'attention de Pete sur le fait que la décision d'embauche qu'il prévoit de prendre est discriminatoire.
- Convaincre Pete de reconsidérer sa ligne de conduite.

Quel est l'enjeu ?

Essayez de clarifier pourquoi vous pensez que le comportement ou la décision en question pose problème. Qui sera affecté ? Quelles sont les conséquences négatives potentielles ? Pour les autres personnes affectées ? Pour vous ? Pour l'entreprise ? Pour la personne à qui vous parlez ?

- Si Yasmin se voit refuser une chance de promotion uniquement parce qu'elle prévoirait envisagerait d'avoir des enfants, ce serait :*
- injuste vis-à-vis de Yasmin
 - désavantageux pour l'entreprise si elle est la meilleure candidate à ce poste
 - juridiquement risqué pour l'entreprise car cela constituerait une infraction à la procédure anti-discrimination de la société
 - risqué pour Pete, car une action disciplinaire pourrait être engagée à son encontre.



Raisons sous-jacentes ?

Réfléchissez aux raisons sous-jacentes qui pourraient être à l'origine du comportement ou des décisions problématiques de la personne. Quels sont les arguments qu'elle est susceptible d'avancer pour justifier son comportement ?

Solutions alternatives :

Quelles réponses pourriez-vous apporter à ces arguments ? Existe-t-il des moyens plus efficaces pour résoudre le problème ?

- *Soucis en rapport avec la charge de travail et les délais.*
- *Attendons de voir ce que Pete va dire durant la conversation...*

- *Pete pourrait discuter franchement de la charge de travail avec Yasmin pour voir si elle serait portante.*
- *Pete a également une famille et cela ne l'a pas empêché de faire du bon travail.*
- *Existe-t-il des moyens permettant aux employés de concilier les deux, autrement dit de satisfaire aux attentes professionnelles tout en étant parent, par exemple, l'aménagement d'horaires de travail plus souples ?*
- *Augmenter les effectifs pour réduire le volume de travail excessif à assumer par les membres de l'équipe ?*

2

Rendez le dialogue productif

A. Comment exposer le problème

Pour illustrer comment utiliser cette fiche conseil, les notes prises par Jiang afin de préparer sa conversation avec Pete vous sont présentées dans la colonne ci-dessous. Vous pouvez également télécharger une fiche vierge dans le cadre de la formation en ligne.



Demandez la permission d'exprimer votre avis.

Il y a quelque chose qui me tracasse depuis notre conversation d'hier. Est-ce qu'on peut en parler ?

Faites preuve de respect :

Indiquez clairement que vous ne mettez pas en cause son intégrité, mais que vous avez un réel problème qu'il convient de résoudre.

Nous sommes collègues depuis déjà un certain temps et je sais que tu es le genre de personne à prendre des décisions intelligentes et responsables, Pete. Mais durant notre conversation de l'autre jour, tu as dit quelque chose qui me perturbe et je crois que c'est important que nous en parlions.

Décrivez ce que vous avez observé :

Remplacez-vous dans le contexte et décrivez ce que vous avez observé ou vécu.

- > Décrivez le comportement précis qui vous pose problème.
- > Utilisez un langage neutre. Abstenez-vous de toute supposition ou jugement sur la personne.
- > Vérifiez si la personne est d'accord avec votre description de la situation.

L'autre jour, si j'ai bien compris, tu as dit que tu prévoyais d'accorder le poste vacant à Santiago, qui est moins qualifié que Yasmin, parce qu'elle peut envisager de fonder prochainement une famille. C'est bien cela, Pete ?

Expliquez pourquoi le comportement ou la décision vous pose problème :

Faites savoir à la personne pourquoi vous estimez qu'il s'agit d'une question importante. Décrivez le genre de risques associés à ce comportement ou à cette décision. Expliquez l'impact que son comportement pourrait avoir sur les parties impliquées, comme vous-même, vos collègues, l'entreprise, et sur lui-même ou elle-même.

Pete, je ne sais pas si tu es conscient de la façon dont ta décision pourrait être interprétée par les autres.

- *Je me fais du souci, car cela pourrait t'attirer beaucoup d'ennuis de la part de la direction.*
- *Ce serait aussi injuste vis-à-vis de Yasmin.*
- *De plus, ce serait une violation grave de la procédure anti-discrimination de notre entreprise qui pourrait avoir des conséquences juridiques.*

B. Comment améliorer la qualité de la conversation**Donnez-lui une base solide et non polémique****Soyez posé :**

Restez calme, objectif et attentif. Recensez ce que vous ressentez pendant la conversation. Si vous avez l'impression que votre émotivité prend le dessus et que la conversation se tend un peu trop, c'est peut-être le moment de marquer une pause.

Montrez de l'empathie :

Dès le début de la conversation, montrez de l'intérêt pour le point de vue de la personne et pour ce qu'elle ressent. Montrez de l'empathie pendant toute la durée de la conversation. Aidez votre interlocuteur à garder la face. Ayez conscience du fait que votre interlocuteur a vécu des moments plus agréables que celui-ci. Veillez à ce que vos propos et vos gestes soient respectueux et non menaçants. Évitez de juger votre interlocuteur et essayez de comprendre effectivement son point de vue.

- *Je ne voudrais pas que tu aies des problèmes à cause d'une décision que tu pourrais regretter plus tard, Pete. C'est la raison principale pour laquelle je préfère aborder le problème maintenant.*
- *Je voudrais que tu m'aides à comprendre ton point de vue...*
- *J'ai l'impression que tu dois faire face actuellement à des problèmes vraiment compliqués. (Je peux comprendre que tu sois frustré. (Vous semblez être vraiment sous pression, toi et ton équipe.*

**Trouvez le bon dosage de propos et de questions****Soyez concis :**

Ne parlez pas trop longtemps avant de permettre à la personne de vous répondre. Plus votre message sera bref et direct, plus il sera facile à comprendre pour votre interlocuteur et mieux il pourra y répondre.

Posez des questions :

Posez des questions pour collecter des informations et permettre à chacun des interlocuteurs d'avoir une vision aussi claire et exhaustive que possible du problème.

- *Qu'en penses-tu ?*
- *Aide-moi à mieux comprendre la situation...*
- *Essayons d'imaginer comment vont réagir les autres si tu mets ton projet à exécution. Que va faire Yasmin ? Comment va réagir l'entreprise ?*

Écoutez :

Interrogez votre interlocuteur sur son point de vue et attendez qu'il réponde. Évitez de l'interrompre. Ne vous sentez pas obligé de remplir les silences. Écoutez.

Faites preuve d'ouverture d'esprit :

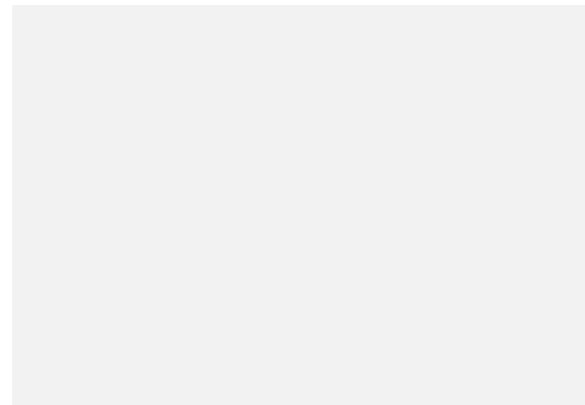
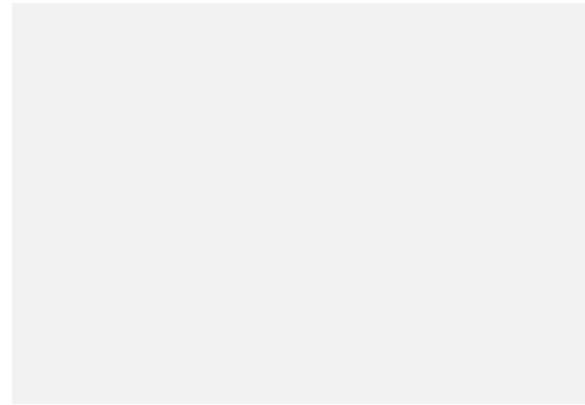
Ne cherchez pas à prouver à tout prix que vous avez raison. Soyez ouvert aux informations que votre vis-à-vis souhaite vous faire partager. Il est possible que vous ayez mal compris quelque chose.

Utilisez des paraphrases :

Reformulez ce que vous avez entendu avec vos propres mots. Cela montre que vous écoutez avec attention et que vous comprenez ce que vous raconte votre interlocuteur.

Trouvez un terrain d'entente :

Lorsque vous êtes d'accord avec les propos de votre interlocuteur, n'hésitez pas à le montrer. Vous pouvez aussi le faire avec des gestes, par exemple en hochant de la tête. Cela contribue à créer un sentiment de confiance.



- À l'entendre, ton équipe a l'air de subir une pression énorme.
- Si je comprends bien, ton principal motif d'inquiétude est que vous manquez de personnel pour traiter le volume de travail.

- Ça, c'est bien.
- Je réagis de la même façon.
- C'est tout à fait compréhensible.

**Réfléchissez ensemble à une solution****Solutions alternatives :**

Réfléchissez ensemble à de nouvelles stratégies. Pensez à d'autres moyens d'avancer.

Collaborez :

Essayez de résoudre le problème en collaborant. Vous pouvez soumettre vos propres propositions de solutions ou même mieux, aider l'autre personne à aboutir elle-même à une solution.

- Réfléchissons. Il existe peut-être une meilleure façon d'aborder les problèmes que tu rencontres actuellement ?

- As-tu déjà envisagé d'autres façons de résoudre le problème, Pete ?
- Que dirais-tu d'avoir une discussion franche avec Yasmin concernant les exigences du poste ? Cela te permettrait de mieux évaluer si elle est prête à relever le défi.
- Peux-tu discuter avec ton chef pour voir si tu peux embaucher davantage de personnel pour gérer le volume de travail excessif de ton équipe ?



Récapitulez

Résumez ce qui s'est dit :

Résumez l'essentiel de la conversation et, le cas échéant, toute décision ou engagement pris.

Bien, je crois que nous avons trouvé une solution. Tu vas discuter avec Yasmin du volume de travail et des délais imposés par le poste. Et si elle est prête à relever le défi, tu lui accordes le poste.

Faites preuve de reconnaissance :

Vers la fin de la discussion, faites preuve de reconnaissance envers votre interlocuteur qui a accepté de vous écouter et de mener une conversation difficile.

Merci, Pete. Je suis heureux que nous ayons pu discuter. La solution proposée répond à mes préoccupations.

3

Que faire si l'issue n'est pas celle que vous aviez espérée ?

Pour illustrer comment utiliser cette fiche conseil, les notes prises par Jiang afin de préparer sa conversation avec Pete vous sont présentées dans la colonne ci-dessous. Vous pouvez également télécharger une fiche vierge dans le cadre de la formation en ligne.



Un peu de patience :

Votre interlocuteur ne changera peut-être pas instantanément d'avis. Il lui faudra sans doute un peu de temps pour réfléchir à la conversation et changer d'avis. Pensez à la manière dont vous pouvez lui aménager cet espace de réflexion. Si les circonstances le permettent, offrez-lui un peu de temps pour laisser mûrir ce qui s'est dit. Vous pouvez aussi convenir de solliciter l'avis d'une partie tierce compétente.

Je vois bien que tu n'es pas encore convaincu. Que dirais-tu de ceci :

- Pourquoi ne pas y réfléchir durant le week-end ? Si tu veux, nous en reparlerons dès lundi matin.
- Pourquoi ne demanderais-tu pas l'avis de quelqu'un d'autre ? Pourquoi ne pas appeler le médiateur ? Ainsi, tu pourrais parler de ton projet en toute confidentialité et obtenir un avis professionnel sur la question.
- Pourquoi n'en parlerais-tu pas à ton supérieur hiérarchique avant de prendre une décision définitive ?
- Pourquoi ne pas relire avec attention ce que dit le Code de bonne conduite ?

Responsabilité/suivi :

Si une décision doit être reportée, demandez à reprendre la conversation avant que l'autre personne ne persiste dans son comportement ou sa décision.

- Si tu as besoin de temps pour réfléchir, nous pouvons reporter la décision de quelques jours.
- En contrepartie, es-tu d'accord pour que nous en reparlions avant que ne mettes ton projet à exécution ?
- Si tu ne changes pas d'avis, sache que ce que ta décision est en désaccord avec le Code de bonne conduite et la législation.



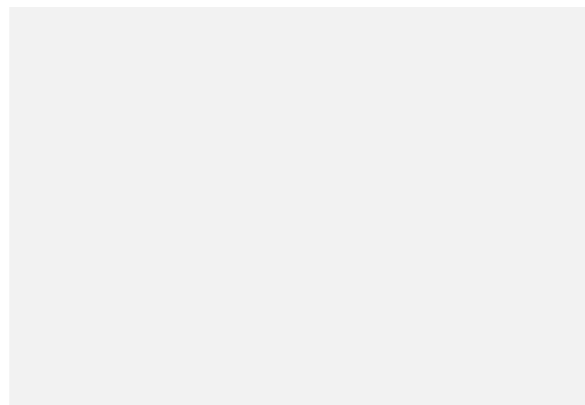
Plan B :

Réfléchissez aux possibilités restantes si vous constatez que vos efforts de persuasion n'aboutissent pas et que la personne continuera à enfreindre le Code de bonne conduite.

Si tel est le cas, vous devriez vous mettre en rapport avec l'un des interlocuteurs mentionnés dans le Code de bonne conduite. Le Code décrit la procédure à suivre par les employés pour soumettre des problèmes en toute confidentialité.

Voici quelques-unes des options possibles :

- > Soumettez votre problème à la direction locale.
- > Contactez le service **Ethics & Compliance de Bertelsmann**.
- > Contactez le médiateur.

**Adresses et interlocuteurs**

Gruner + Jahr Compliance Team

E-mail : compliance@guj.de



Herausgeber:

Grüner + Jahr GmbH und Co KG
Am Baumwall 11
20459 Hamburg
Allemanne

<http://greenport.guj.de>