

L'ART DÉLICAT DE LA RÉTROACTION

Trouver le courage et les bons mots pour faire passer ses messages lors d'une évaluation de rendement ou en situation de redressement

Mathieu Guénette, c.o, CRHA

Directeur des services professionnels chez BrissonLegris

Faisons connaissance

- Conseiller d'orientation depuis 1998 (expérience dans divers milieux, différentes approches, clientèles variées)
- Directeur des services professionnels chez Brisson**Legris**
- Expérience en évaluation de potentiel depuis 2006 (beaucoup d'expérience dans le milieu de l'éducation)
- Chargé de cours aux HEC depuis 2010 (personnalités difficiles et comportements) (relations humaines au travail)
- Formation en coaching, reconnue par l'ICF

Pourquoi un tel atelier?

- La rétroaction est souvent une problématique communicationnelle
 - Le message ne passe pas toujours et l'impact peut être négatif
- Il peut être tentant d'esquiver cette tâche délicate et difficile, mais l'occasion d'un véritable dialogue est alors manquée.
- La bonne nouvelle? Cela s'apprend!

Contextes de rétroaction délicate

- Évaluation de rendement
 - Moment anticipé avec appréhension par le gestionnaire et l'employé, souvent repoussé ou esquivé.
 - Constitue une belle occasion de communication et d'alignement.
 - Un message mal émis peut générer des frustrations.
 - Si le message est trop dilué, l'évaluation n'atteindra pas sa cible.
- Redressement lié à une problématique
 - Difficile et peu agréable de rencontrer un employé pour corriger un mauvais comportement.
 - Réactions possibles : défensive, acceptation des commentaires mais aucune validation de compréhension, désengagement silencieux, etc.
 - Ces messages doivent être communiqués pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise.
 - Il faut cibler le comportement non souhaité et non la personne.

Contextes de rétroaction délicate

(suite)

- Enjeu de motivation ou d'engagement
 - Un gestionnaire peut exiger des comportements spécifiques de la part de son employé, mais ne peut pas exiger que l'employé soit motivé ou engagé dans ce qu'il fait.
 - Parfois, l'employé n'est pas motivé, car son travail ne lui ressemble pas ou plus. Parfois, l'employé n'est pas motivé à cause de la façon dont il perçoit la situation.
- Mauvaise nouvelle
 - Il arrive que nous devons annoncer des nouvelles difficiles qui auront un effet immédiat sur le moral des troupes.
 - Dans de telles circonstances, est-il possible de faire avaler la pilule sans tomber dans un discours trop optimiste et décalé de la réalité?

Contextes de rétroaction délicate

(suite)

- Échange délicat avec une personne qui n'est pas sous votre autorité
 - Le lien d'autorité employeur/employé facilite souvent la rétroaction, car c'est un lien officiel.
 - Nous devons pourtant parfois gérer des situations qui concernent des collègues de même niveau, les employés d'un collègue ou même des supérieurs.
 - C'est plus difficile, mais possible, de faire passer des messages, s'ils sont essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise.

Les objectifs de l'atelier

- Identifier des moyens pour faire passer ses messages de façon claire et efficace, tout en faisant preuve d'une réelle empathie
- Passer du mode de « transmission d'informations » à celui de « dialogue authentique »
- Susciter l'engagement et l'authenticité dans les échanges en bâtissant une relation de confiance
- Analyser le contexte d'une situation et la personnalité de l'interlocuteur pour préparer la diffusion de son message
- Savoir anticiper l'impact de ses interventions

Déroulement de l'atelier

- Proposition d'un modèle (AVANT-PENDANT-APRÈS)
- Exercice pratique
- Période de questions
- Propositions de lectures

AVANT



← AVANT →

Le secret d'une intervention réussie réside souvent dans la préparation, avant même donc, que s'effectue l'intervention.

Il faut prévoir comment gérer la rencontre, comment gérer votre interlocuteur et également, comment vous gérer vous-même.

← AVANT

Définir votre objectif à long terme

- Quels sont vos buts pour l'année? Par rapport à cette personne? Par rapport à votre équipe? Pour vous-même? Pour l'ensemble de votre organisation?

– Il est important que ces objectifs soient SMART : (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels).

- Dans le meilleur des mondes, qu'est-ce qu'il est possible d'espérer de cette personne et de la situation?

← AVANT

- ***Identifier les particularités du contexte***
 - Qu'est-ce que ce contexte comporte comme défis, comme dangers?
 - Quels sont les éléments de complexité dont il faut tenir compte?
 - Y a-t-il des enjeux politiques?
 - D'autres personnes sont-elles impliquées?
 - Quel est l'historique de votre organisation à ce sujet?
 - Combien de temps disposez-vous pour rencontrer la personne?
 - Pour que vos efforts soient optimisés, quand devez-vous la rencontrer?
 - Des étapes à prévoir, avant ou après?

← AVANT

- ***Identifier les particularités de la personne***
 - Quel est son historique?
 - Quel est son type de personnalité?
 - Considérez-vous sa personnalité comme complexe?
 - Quelles sont ses motivations, ses intérêts et désintérêts?
 - Qui sont ses alliés dans l'organisation? Qui sont ses adversaires?

← AVANT

- ***Anticiper les obstacles liés à soi et à l'autre***
 - Considérant le contexte et la personnalité de cette personne, à quoi vous attendez-vous?
 - Est-ce une personne qui parle beaucoup? Qui parle très peu? Qui se met rapidement en colère? Qui a tendance à se disperser ou à nier?
 - Comment vous préparer à ce que vous pouvez vous attendre de cette personne?
 - Et vous, comment risquez-vous de réagir?
 - Êtes-vous une personne qui a de la difficulté à s'affirmer ou qui a tendance à se montrer émotif?
 - En anticipant les réactions de l'autre et vos propres réactions, vous pouvez vous préparer en conséquence, et même, demander conseil à l'avance à une personne de confiance.

← AVANT

- ***Miser sur les leviers facilitants***

- Qu'est-ce qui peut vous aider pour atteindre l'objectif de votre rencontre?
- Qu'est-ce qui pourrait faire en sorte que l'objectif de votre interlocuteur soit le même que le vôtre?
 - Si vous connaissez ses motivations et perceptions, vous saurez quel angle donner à votre message.
- Y a-t-il des éléments du contexte qui peuvent aussi s'avérer utiles pour vous faire avancer vers l'objectif?
- Vous pouvez aussi vous demander si vous avez assez de leviers pour arriver à ce que vous voulez ou du moins, si vous connaissez assez bien la personne et la situation pour bien comprendre les leviers. S'il y a risque de ne pas atteindre l'objectif, vous pouvez opter pour un objectif plus modeste.

← AVANT

- ***Définir votre objectif de rencontre***

- Qu'est-ce qui pourrait se passer lors de cette rencontre et qui vous apporterait un sentiment de satisfaction?
 - Souvent, l'insatisfaction provient du fait que le but n'était pas clair pour vous-même au départ. On peut être insatisfait lorsqu'on espère beaucoup et que les gains ne nous apparaissent pas suffisants. On peut être insatisfait quand on veut beaucoup, qu'on agit avec trop d'empressement et qu'on n'a pu franchir une première étape.
- Qu'est-ce qui constituerait une première étape pour l'atteinte de votre objectif à long terme?

← AVANT

- ***Préparer la demande de la rencontre***

- De quelle manière, allez-vous faire la demande d'une rencontre et comment vous allez-vous annoncer l'objet de cette rencontre?

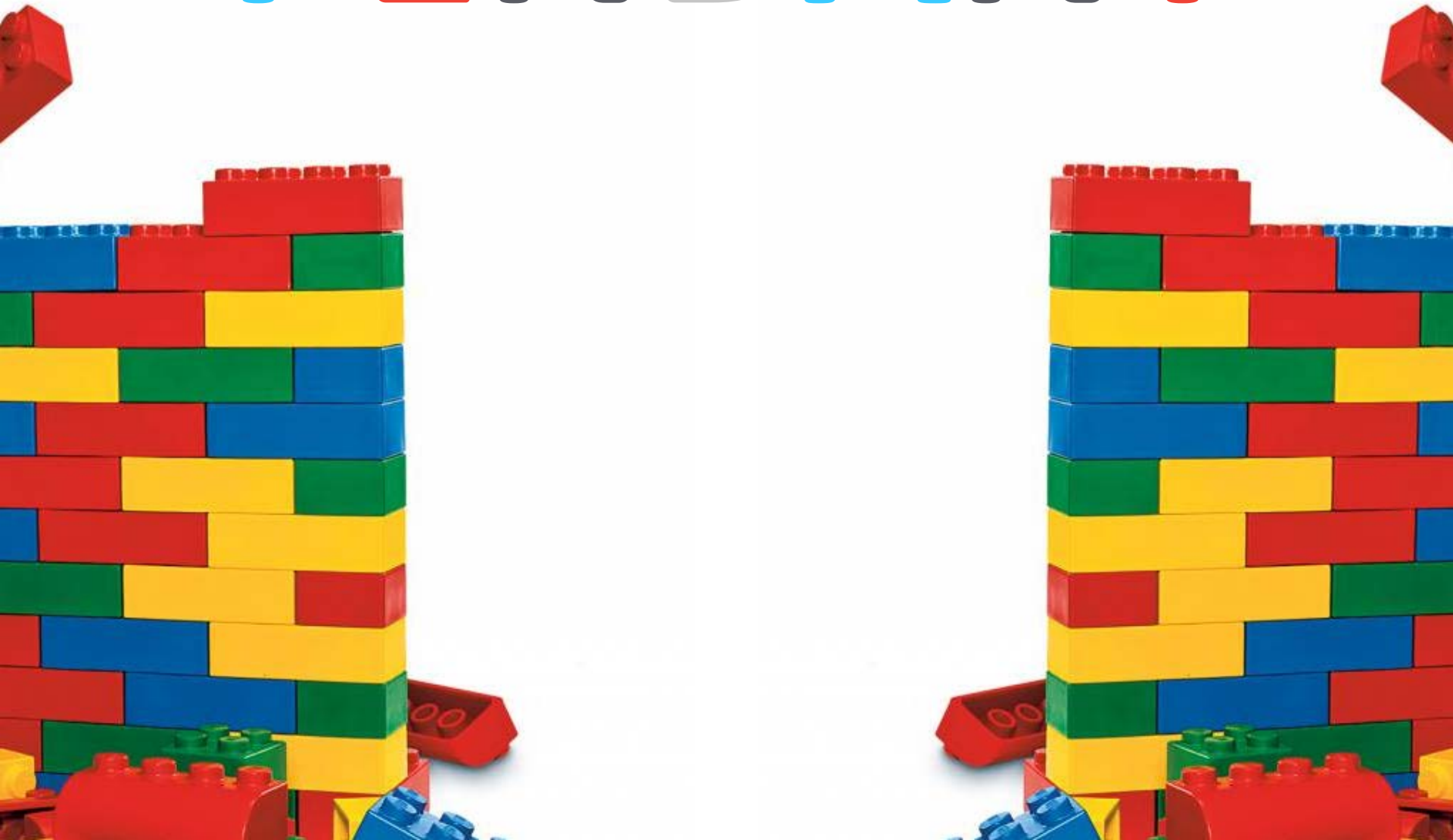
- Ex. : imaginez l'effet que cela pourrait avoir si vous donnez un rendez-vous à un nouvel employé par courriel en disant que vous avez un urgent besoin de lui parler, sans préciser autre chose. Cela va conditionner son état psychologique. Il est préférable qu'elle se doute un peu à l'avance de ce qui se prépare.

← AVANT

- ***Prévoir les impacts collatéraux***

- Est-ce qu'il y a d'autres personnes dans l'organisation ou en dehors qui sont ou seront impliquées dans ce que vous allez communiquer?
 - Si vous communiquez une décision qui touchera d'autres personnes, celles-ci risquent d'être mises au courant après votre entretien.
 - Si la personne que vous rencontrez est en conflit avec une autre, cela risque d'avoir un impact sur ce que vous direz.

PENDANT



← P E N D A N T →

Vous pouvez pratiquer votre intervention avec une personne de confiance avant la véritable rencontre. Savoir de quelle manière vous aimeriez que le tout se déroule et comment cela risque de se passer constitue déjà une grosse étape.

Toutefois, lors de la rencontre, tout est possible et vous devrez faire preuve d'agilité et de jugement.

← PENDANT →

- ***Amorcer l'échange***

- Il est important de nommer l'objectif de cet entretien de manière claire et de faire preuve de nuance dans votre introduction.
- Parfois, il est bon aussi de rappeler votre rôle et votre position sur certaines questions.
 - Ex. : Faire la distinction entre qui vous êtes sur le plan personnel et qui vous êtes sur le plan professionnel. « Je t'apprécie beaucoup comme personne et j'ai vraiment envie de te rendre service. En même temps, j'ai un rôle de patron et je veux bien le jouer. En tant que patron, je me dois de m'assurer que... »

← PENDANT →

- ***Susciter la participation dès le début***
 - Il est important de ne pas partir sur un long monologue qui fera que l'autre demeurera passif. Il est bon de valider la perception ou les intentions de l'autre tout de suite après votre introduction.
 - « J'aimerais entendre ta réaction quand je te parle de mon objectif d'amener ce changement. » « J'aimerais valider ta perception de la situation. De quelle façon, vois-tu cela? »

← PENDANT →

- ***Tenir compte de l'état d'esprit de la personne***
 - *Maintenir lorsque c'est chaud, agir lorsque c'est froid.*
 - Si la personne est en colère, les probabilités de réussir un échange portant sur un changement seront beaucoup plus faibles. La personne n'est alors pas disposée à bien comprendre le message. Votre objectif sera alors surtout de passer efficacement à travers la crise.
 - Vos interventions seront beaucoup plus efficaces si la personne est calme.

← PENDANT →

- ***Tenir compte de l'état d'esprit de la personne (suite)***
 - Pour cette raison, votre échange peut s'étendre sur deux rencontres :
 - Une rencontre pour digérer la nouvelle et accueillir les émotions.
 - Une deuxième rencontre pour approfondir et passer en mode solution. Soyez tolérant, mais tenez bon sur l'essentiel. Exigez un respect minimal en tout temps. Vous ne serez pas perçu comme un bon gestionnaire si vous vous laissez facilement marcher sur les pieds.

← PENDANT →

- ***Partager vos sentiments et exprimer vos besoins***
 - Il s'agit d'un principe de la communication non violente, l'approche de Rosenberg :
 - Il est conseillé de reconnaître vos sentiments et vos besoins avant de parler des pistes d'action. Il est bon aussi de reconnaître les sentiments et besoins de l'autre.
 - Cela ne change pas tout de la situation, mais permet au moins d'amener un regard empathique mutuel et évite les malentendus.
 - Bien entendu, tentez de faire preuve d'une neutralité bienveillante.

← PENDANT →

- ***Partager vos sentiments et exprimer vos besoins (suite)***
 - Si vous dites que vous vous sentez en colère, faites le dans le calme et en démontrant un réel désir de comprendre l'autre. Exemples :
 - « Je me sens triste de devoir imposer cette décision, car j'ai un grand besoin d'harmonie. J'aurais aimé que cela se passe autrement, mais en même temps, mon rôle me demande aussi d'être cohérent avec les objectifs de l'organisation. J'aimerais savoir comment tu te sens dans cela? »
 - « Je ressens de la colère quand tu dis cela, car l'intégrité fait partie de mes valeurs. J'aimerais comprendre quel est le sentiment qui t'amène à me dire cela? »

← PENDANT →

- ***Explorer des pistes d'action***
 - Maintenant, que chacun a pu exprimer et entendre les sentiments et les besoins de l'autre, vous pouvez discuter sur des pistes d'action.
 - Qu'est-ce qui est possible ou impossible à faire dans cette situation?
 - L'important n'est souvent pas dans les moyens, mais dans la poursuite des buts.

← P E N D A N T →

- ***Revenir sur l'essentiel et valider la perception***
 - Il est important de vous assurer que l'autre a bien compris l'essentiel de votre message et que vous avez bien compris sa position. Il est possible que vous ayez besoin de réajuster votre message ou la compréhension du message de l'autre.
 - L'important est qu'il n'y ait pas de malentendus sur ce qui ressort de cet entretien.

← P E N D A N T →

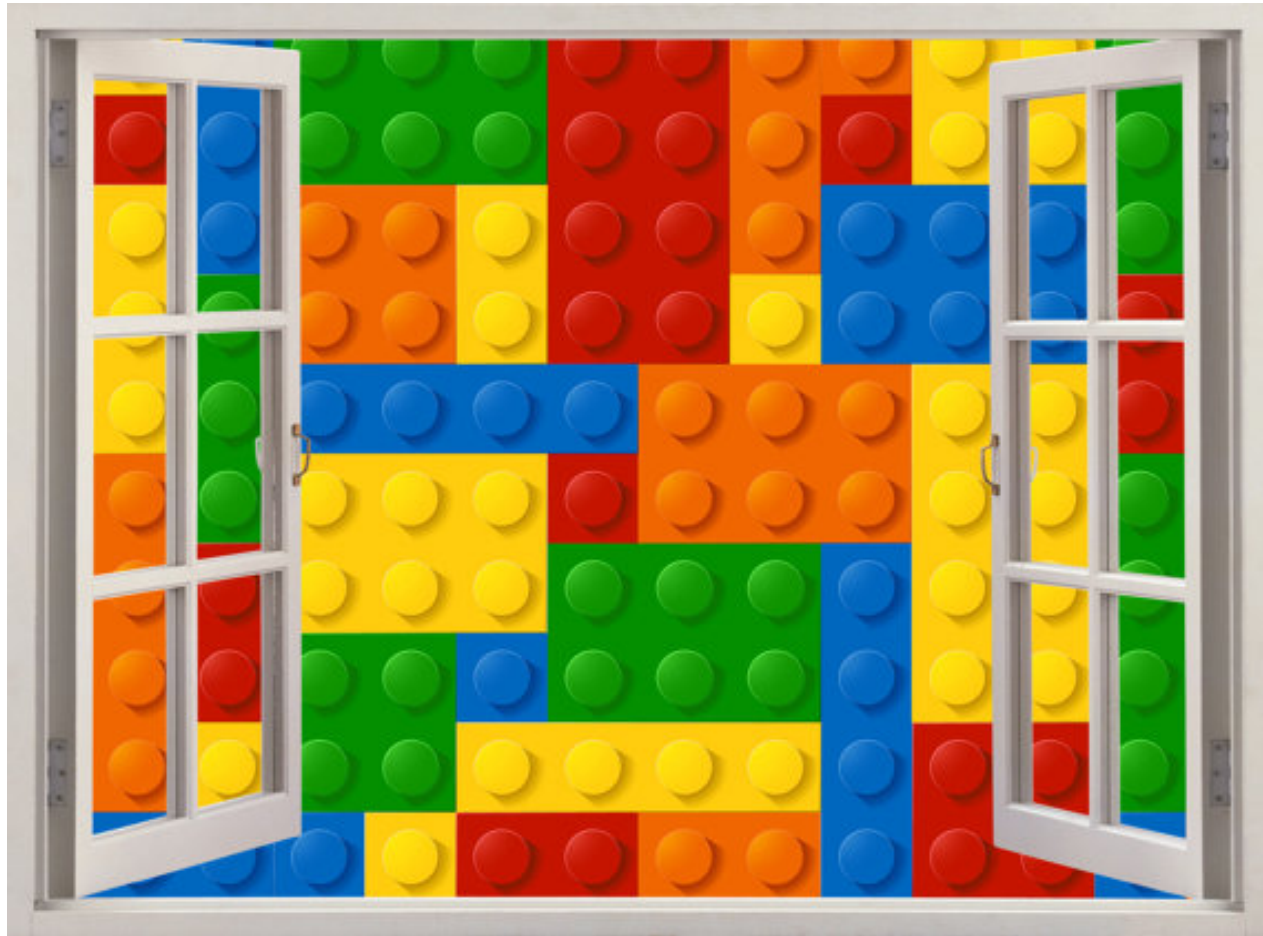
- ***S'entendre sur les suites***

- Est-ce qu'il y a des étapes à prévoir?

- Si oui, qui fait quoi et comment? Il est intéressant de consigner le tout par écrit. Vous pourrez réutiliser ce document au besoin.

- En gestion, savoir prévoir est une grande qualité!

APRÈS



APRÈS →

La rencontre est finie, mais ce n'est pas terminé pour autant!

Il faut que vous ayez un plan en tête pour la suite (et que vous le gardiez!)

APRÈS →

- ***Faites un bilan de votre entretien***
 - Le but n'est pas de vous faire des reproches ou d'en faire à l'autre, mais de voir si l'objectif visé a été atteint ou non.
 - Si l'objectif n'est pas atteint, vous pouvez vous poser des questions : L'objectif était-il trop ambitieux? Y a-t-il des éléments que vous n'aviez pas prévus ou que vous ne pouviez pas prévoir?
 - Quelle leçon vous pouvez retenir de cela?

APRÈS



- ***Prévoir les impacts collatéraux***
 - Il est important de réfléchir immédiatement aux impacts que peut avoir votre rencontre sur d'autres personnes (dans l'organisation ou en dehors).
 - Votre interlocuteur risque-t-il de communiquer certaines informations ou de changer d'attitude? Si oui, cela pourrait avoir différents effets.
 - Ex.: si vous avez communiqué une information impliquant d'autres personnes, il serait bien de les prévenir et de gérer les réactions à l'avance.

APRÈS →

- ***Effectuer des suivis***

Il est bon de faire des retours pour ne pas laisser en plan ce qui a été prévu.

- Si vous avez promis quelque chose, arrangez-vous pour ne pas oublier, car cela pourra miner votre crédibilité et saper vos efforts.
- Si on vous a promis quelque chose, faites un suivi, cela permettra de démontrer votre sérieux.
- Il est donc bon de mettre à l'agenda les prochaines étapes et de procéder avec un plan et des points précis.

Exercice pratique

Comme les choses ont toujours l'air plus faciles
qu'elles ne le sont réellement...



Je vous propose un jeu de rôle
qui va vous amener à mettre en application
certains des principes abordés aujourd'hui.

Exercice pratique

René est votre employé, il occupe un poste de conseiller pédagogique. Il est dévoué, travaillant et efficace. Ambitieux, il aspire à un rôle de directeur. Il est fier de sa personne et il se voit comme une source d'inspiration pour les autres. Vous comptez sur lui dans la réalisation de vos objectifs.

Toutefois, René a tendance à beaucoup trop parler en réunion. Bien que tous le considèrent sympathiques, il ne laisse pas assez les autres s'exprimer et il étire les conversations. Vous avez surpris certains de ses collègues faire des blagues à son insu sur ce point.

Vous voulez aider René. Comment vous vous y prenez-vous ?

Bibliographie

- La boîte à outils (Brisson**Legris**), section développement professionnel
- Page Facebook « Les personnalités difficiles »
- ROSENBERG, Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) Introduction à la communication non violente*
- D'ASEMBOURG, Thomas. *Cessez d'être gentil, soyez vrai*
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. *L'intelligence émotionnelle au travail*
- GEBELEIN, Susan H., *Successful Executive's Handbook*
- LOMBARDO, Michael, *For Your Improvement*



Merci