

## DONNER DU FEED-BACK ORIENTÉ VERS LE CHANGEMENT LORSQUE LES EMPLOYÉS APPRENNENT

- 1 Introduction du thème
- 2 Exercice de prise de conscience
- 3 Concepts de la TAD
- 4 Introduction à de nouvelles habiletés de leadership
- 5 Pratique des habiletés
- 6 Aide-mémoire



INTRO DU THÈME

# **FEED-BACK ORIENTÉ VERS LE CHANGEMENT**



# CONCEPTS DE LA TAD

### BESOIN D'AUTONOMIE SATISFAIT

Je me sens libre d'exprimer mes idées et mes opinions au travail  
J'ai l'impression que je peux être moi-même au travail  
Les tâches que j'ai à faire au travail sont en ligne directe avec ce que je veux vraiment faire dans la vie  
Je me sens libre de faire mon travail comme je le pense

### BESOIN DE COMPÉTENCE SATISFAIT

Je me sens compétent dans mon travail  
Je maîtrise vraiment mes tâches au travail  
Je suis capable d'exécuter correctement mon travail  
J'ai le sentiment que je peux même accomplir les tâches les plus difficiles au travail

### BESOIN D'AFFILIATION SATISFAIT

Je me sens connecté avec d'autres personnes dans mon travail  
Au travail, je me sens membre d'une équipe, d'une famille  
J'ai un(e) meilleur(e) ami(e) au travail  
Je peux parler aux gens de choses qui comptent vraiment pour moi  
Au travail, les gens m'impliquent dans des activités sociales  
Au travail, il y a des gens qui me comprennent vraiment

### BESOIN D'AUTONOMIE FRUSTRÉ

Je me sens sous pression au travail  
Si je le pouvais, je ferais les choses différemment au travail  
Je dois suivre les ordres et les demandes, même sans bonnes raisons  
Au travail, je me sens obligé de faire des choses que je ne veux pas  
Je sens que j'ai besoin d'être quelqu'un d'autre au travail

### BESOIN DE COMPÉTENCE FRUSTRÉ

Je ne me sens pas vraiment compétent au travail  
Je doute que je sois capable d'exécuter mon travail correctement  
Je pense souvent que mon travail est difficile  
Je doute de pouvoir surmonter les obstacles et les défis de mon travail

### BESOIN D'AFFILIATION FRUSTRÉ

Je ne me sens pas vraiment en relation avec les autres au travail  
Je ne me mêle pas vraiment aux autres lorsque je suis au travail  
Je me sens souvent seul(e) quand je suis avec mes collègues  
Je me sens exclu(e) et en dehors de « la famille » avec mes collègues

# DONNER DU FEED-BACK ORIENTÉ VERS LE CHANGEMENT QUI SOUTIENT L'AUTONOMIE

## C'EST QUOI?

- **Information** indiquant à quel point les comportements et la performance correspondent aux attentes
- Feed-back orienté vers le changement: indique que des **ajustements** sont nécessaires afin d'atteindre les objectifs
- Feed-back devrait rester relié à la tâche grâce à des commentaires sur
  - le **processus** (effort et utilisation de stratégies)
  - des **changements** techniques spécifiques (plutôt que sur la personnalité)
- Feed-back qui est empathique, descriptif (et non évaluatif) et qui soutient la participation active de l'employé dans son développement

## POURQUOI?

- **Inform**er l'employé de l'écart entre la performance actuelle et celle désirée, ce qui peut augmenter leur désir de mieux performer dans le futur
- **Guider** l'employé en centrant son attention sur les changements spécifiques qu'il doit implanter s'il veut améliorer ses performances futures

## QUAND?

- Les employés sont en apprentissage

**4**

**HABILETÉS**



## DONNER DU FEED-BACK ORIENTÉ VERS LE CHANGEMENT QUI SOUTIENT L'AUTONOMIE

### COMMENT? - LORSQUE LES EMPLOYÉS APPRENNENT

#### 1. RECONNAÎTRE LES OBSTACLES ET DIFFICULTÉS DE L'EMPLOYÉ

“La rétroaction de Céline semble avoir été déstabilisante; c'est certain que c'est difficile de se concentrer après un tel échange”

#### 2. DÉCRIRE LE PROBLÈME

“Le problème c'est que cette soumission doit être terminée pour cet après-midi”

#### 3. OFFRIR DES PISTES DE SOLUTIONS POSSIBLES POUR AVANCER

“Pour éviter les faux pas, parfois ça aide d'attendre au lendemain avant d'envoyer un mémo. Ça te permet de le relire à tête reposée et de t'assurer que le ton du message soit optimal”

#### 4. DONNER DES CHOIX PARMIS CES SOLUTIONS

“Une autre option pourrait être de demander à ton collègue de lire ton mémo avant de l'envoyer”

#### 5. NOMMER L'OBJECTIF

“Présenter ton plan aux collègues nous permettra d'obtenir une première impression de ses forces et de ses faiblesses. Nous saurons ensuite sur quoi concentrer nos efforts”

#### 6. LIVRÉ AVEC UN TON DE VOIX RESPECTUEUX

“C'est vrai que c'est tentant de garder la tâche la plus difficile pour la fin de ta semaine. En même temps, si un imprévu survient, tu n'auras pas beaucoup de marge de manoeuvre”

### BESOIN D'AUTONOMIE SATISFAIT

Je me sens libre d'exprimer mes idées et mes opinions au travail  
J'ai l'impression que je peux être moi-même au travail  
Les tâches que j'ai à faire au travail sont en ligne directe avec ce que je veux vraiment faire dans la vie  
Je me sens libre de faire mon travail comme je le pense

### BESOIN DE COMPÉTENCE SATISFAIT

Je me sens compétent dans mon travail  
Je maîtrise vraiment mes tâches au travail  
Je suis capable d'exécuter correctement mon travail  
J'ai le sentiment que je peux même accomplir les tâches les plus difficiles au travail

### BESOIN D'AFFILIATION SATISFAIT

Je me sens connecté avec d'autres personnes dans mon travail  
Au travail, je me sens membre d'une équipe, d'une famille  
J'ai un(e) meilleur(e) ami(e) au travail  
Je peux parler aux gens de choses qui comptent vraiment pour moi  
Au travail, les gens m'impliquent dans des activités sociales  
Au travail, il y a des gens qui me comprennent vraiment

### BESOIN D'AUTONOMIE FRUSTRÉ

Je me sens sous pression au travail  
Si je le pouvais, je ferais les choses différemment au travail  
Je dois suivre les ordres et les demandes, même sans bonnes raisons  
Au travail, je me sens obligé de faire des choses que je ne veux pas  
Je sens que j'ai besoin d'être quelqu'un d'autre au travail

### BESOIN DE COMPÉTENCE FRUSTRÉ

Je ne me sens pas vraiment compétent au travail  
Je doute que je sois capable d'exécuter mon travail correctement  
Je pense souvent que mon travail est difficile  
Je doute de pouvoir surmonter les obstacles et les défis de mon travail

### BESOIN D'AFFILIATION FRUSTRÉ

Je ne me sens pas vraiment en relation avec les autres au travail  
Je ne me mêle pas vraiment aux autres lorsque je suis au travail  
Je me sens souvent seul(e) quand je suis avec mes collègues  
Je me sens exclu(e) et en dehors de « la famille » avec mes collègues

- Ne sait pas comment faire**
- Comportements alternatifs**
- Donner aux employés l'option de choisir**



- Objectifs visés**
- Donner un rationnel**
- Défi optimal**
- Perception de compétence**

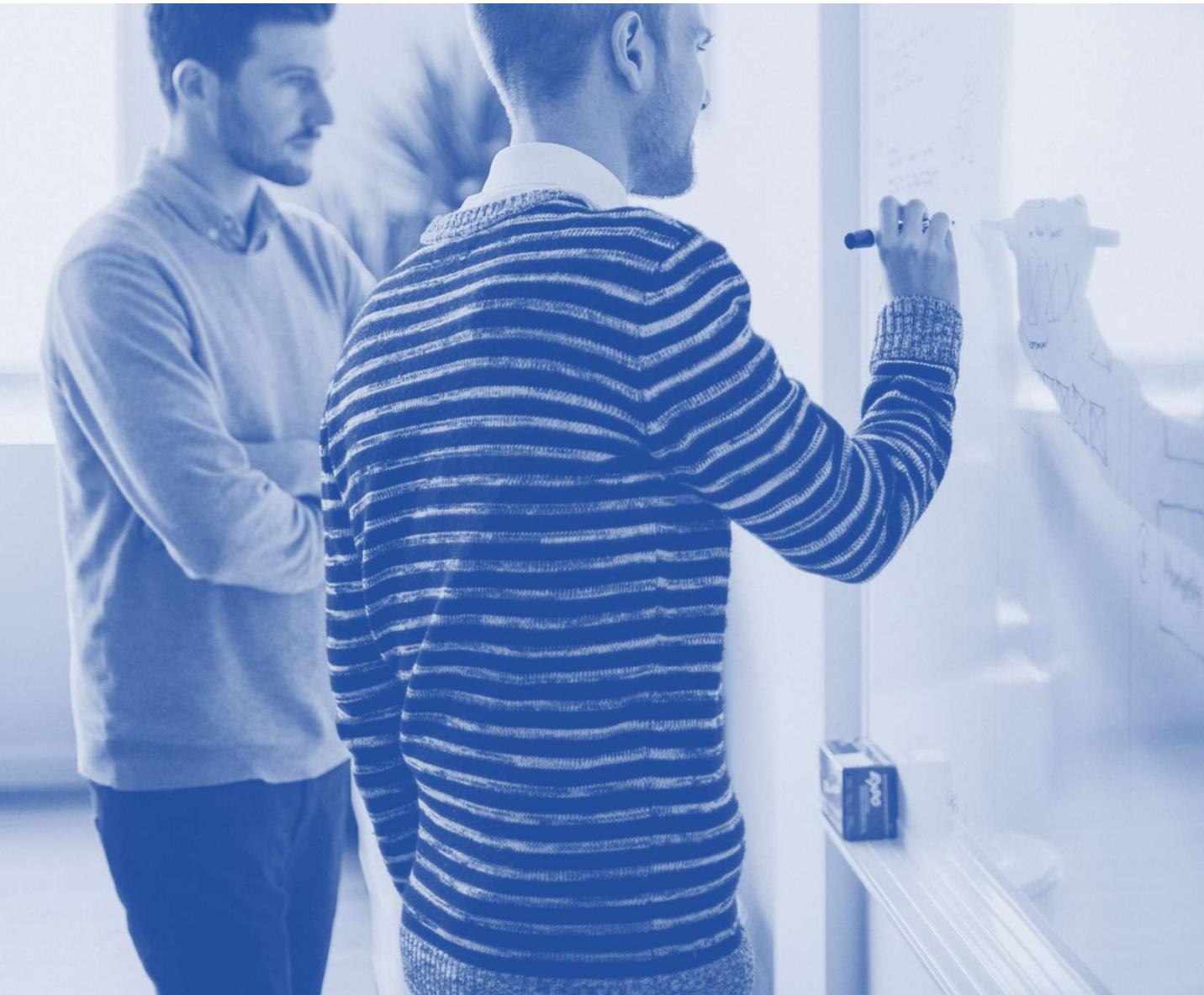


**Respect et  
bienveillance**

**Comportements  
VERSUS  
La personne**







**1. RECONNAÎTRE LES  
OBSTACLES ET DIFFICULTÉS DE  
L'EMPLOYÉ**

**2. DÉCRIRE LE PROBLÈME**

**3. OFFRIR DES PISTES DE  
SOLUTIONS POSSIBLES POUR  
AVANCER**

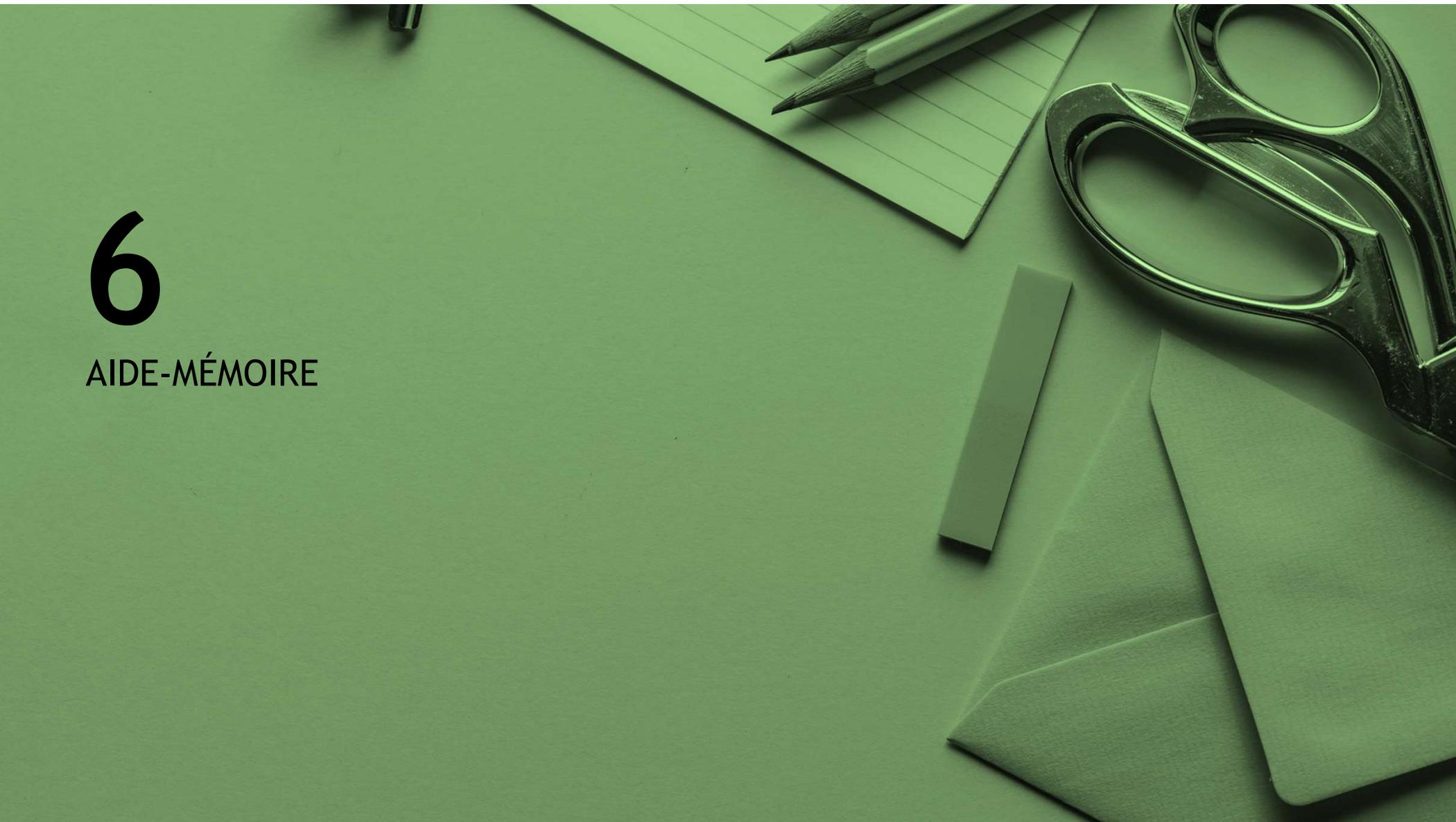
**4. DONNER DES CHOIX PARM  
CES SOLUTIONS**

**5. NOMMER L'OBJECTIF**

**6. LIVRÉ AVEC UN TON DE VOIX  
RESPECTUEUX**

# 6

## AIDE-MÉMOIRE



### 1. RECONNAÎTRE LES OBSTACLES ET DIFFICULTÉS DE L'EMPLOYÉ

“La rétroaction de Céline semble avoir été déstabilisante; c’est certain que c’est difficile de se concentrer après un tel échange”.

### 2. DÉCRIRE LE PROBLÈME

“Le problème c’est que cette soumission doit être terminée pour cet après-midi”.

### 3. OFFRIR DES PISTES DE SOLUTIONS POSSIBLES POUR AVANCER

“Pour éviter les faux pas, parfois ça aide d’attendre au lendemain avant d’envoyer un mémo. Ça te permet de le relire à tête reposée et de t’assurer que le ton du message soit optimal”.

### 4. DONNER DES CHOIX PARMİ CES SOLUTIONS

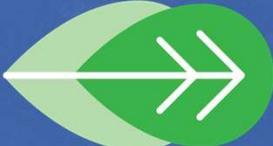
“Une autre option pourrait être de demander à ton collègue de lire ton mémo avant de l’envoyer”.

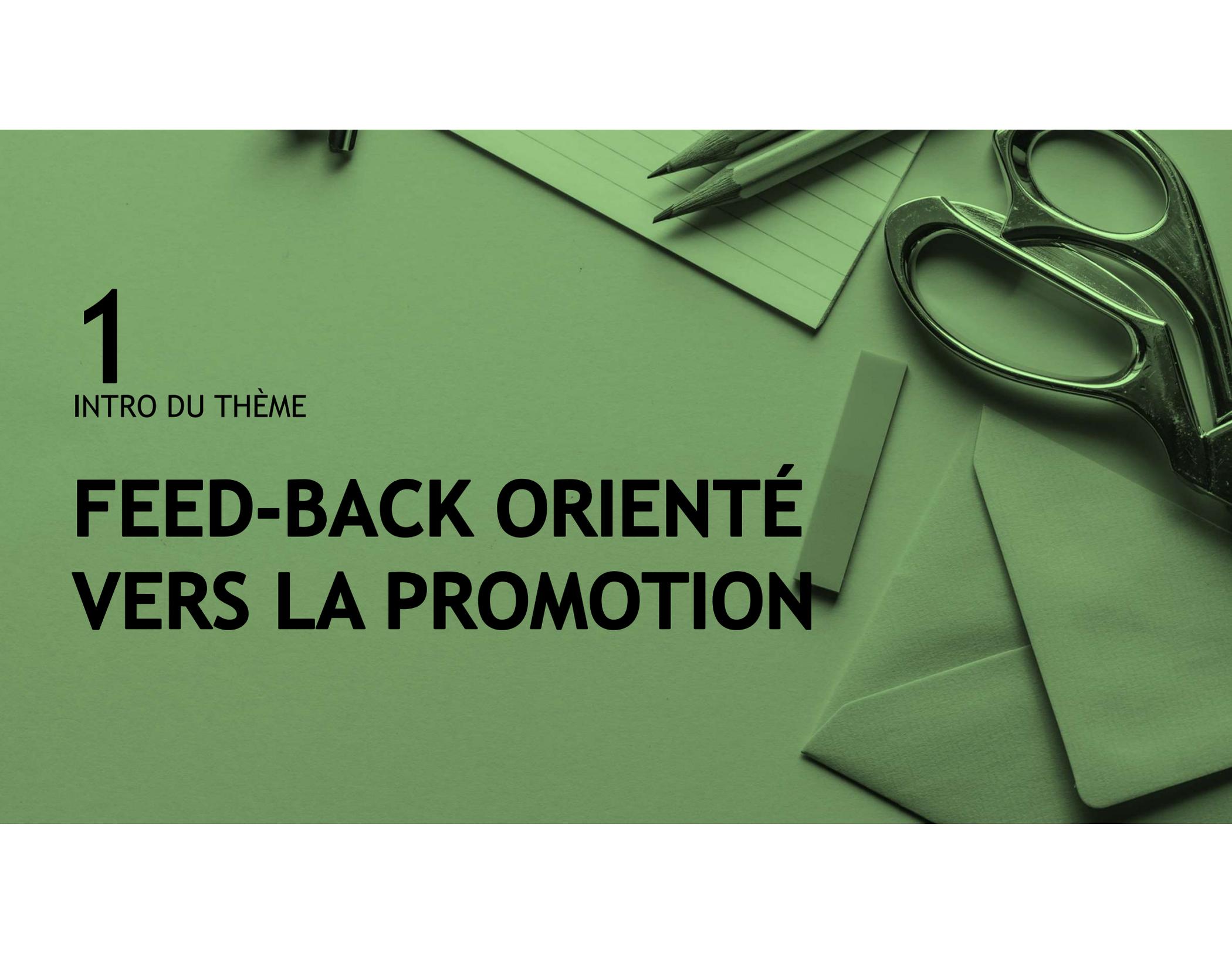
### 5. NOMMER L'OBJECTIF

“Présenter ton plan aux collègues nous permettra d’obtenir une première impression de ses forces et de ses faiblesses. Nous saurons ensuite sur quoi concentrer nos efforts”.

### 6. LIVRÉ AVEC UN TON DE VOIX RESPECTUEUX



reR  T



1

INTRO DU THÈME

# FEED-BACK ORIENTÉ VERS LA PROMOTION

# HABILETÉS POUR SOUTENIR LA COMPÉTENCE

- **DÉSIR, ENVIE: ÉVALUER VOS EMPLOYÉS**
- Les compliments peuvent entraîner des réactions inattendues chez les employés:
  - Doutent notre sincérité
  - Peuvent se sentir manipulés
  - Soulignent les faiblesses
  - Besoin d'être rassurés
- Plus le compliment est extravagant, moins il touchera les employés
- La rétroaction efficace a deux composantes:
  - Je **décis** ce que je vois ou ce que je **ressens**
  - Les employés se complimentent eux-mêmes





2

# CONCEPTS DE LA TAD

# HABILETÉS POUR SOUTENIR LA COMPÉTENCE

## C'EST QUOI?

- Offrir du feed-back descriptif positif, qui **identifie** et **favorise** les **comportements désirables** et motive en augmentant la compétence
- Créer des opportunités pour développer les habiletés dont les employés ont besoin pour se sentir compétents

## POURQUOI?

- Aide les employés à identifier leurs forces et à développer une boussole interne afin d'évaluer leur propre performance
- Libère les employés de l'approbation sociale externe
- Encourage les employés à prendre la responsabilité de développer leur habiletés

## QUAND?

- Lorsque les employés font du bon travail et veulent s'améliorer

## COMMENT?

- Décrire le comportement ou l'accomplissement de l'employé
- Décrire les sentiments positifs que vous avez vécus
- Résumer en un mot le comportement positif observé

# 3 HABILETÉS



# HABILETÉS POUR AUGMENTER LA COMPÉTENCE

- Le compliment descriptif ne vient pas toujours facilement: pour vraiment décrire, il faut regarder attentivement
  - **Votre effort est en soi un message fort**
- Lorsque le compliment descriptif est juste, l'employé sent quelque chose résonner en lui: «**Oui, j'ai cette force!** »
  - À partir de ces descriptions, l'employé développe une **identité professionnelle basée sur de vraies forces**
- Ces apprentissages sont placés dans sa **banque émotionnelle**; personne ne peut les effacer
  - Repères pour les moments de doute et de découragement ...





A blue-tinted background image. On the right side, a hand wearing a silver watch with a white face and a dark strap is pointing towards the center. In the background, there is a blurred document with a diagram that includes a circle and some faint text, possibly 'CUSTOMER'.

**RÉFLEXION**

**Gestionnaire qui soutient la dépendance**

**versus**

**Gestionnaire qui soutient l'autonomie**



# AIDE-MÉMOIRE



## HABILETÉS POUR SOUTENIR LA COMPÉTENCE

### 1. DÉCRIRE LE COMPORTEMENT OU L'ACCOMPLISSEMENT DE L'EMPLOYÉ

“Tu as senti que Gérard avait besoin de soutien et tu t'es assuré d'être présent pour lui durant cette semaine particulièrement chargée”.

### 2. DÉCRIRE LES SENTIMENTS POSITIFS QUE VOUS AVEZ VÉCUS

“C'est réconfortant de savoir qu'il y a ce genre de soutien et d'empathie au sein de l'équipe”.

### 3. RÉSUMER EN UN MOT LE COMPORTEMENT POSITIF OBSERVÉ

“Tu as maintenu ton attention sur ce que ton client te racontait alors qu'il y avait un grand nombre de distractions. C'est ce que j'appelle de la concentration!”.

