



Le lieu de travail : un lieu de respect et de rétroaction

normsmookler.com

Liste d'exercices

“Chaque progrès, chaque réalisation a été liée à un progrès dans la conscience de soi” Carl Jung

Évaluez votre écoute active ... 4	Personne difficile (fiche) ... 17
Valeurs personnelles ... 6	S'excuser (excuses courtes) ... 20
Besoins sur le lieu de travail ... 7	Que signifie le respect pour vous ?... 21
Quatre étapes d'écoute active ... 8	La confiance ... 25
Qu'est-ce qui vous décrit le mieux ? ... 13	Auto-évaluation du leadership ... 27-31
Application : D.E.S ... 16	Équilibre travail - vie privée ... 35

Écoute (narrations)

“L'une des formes les plus sincères du respect consiste à écouter ce que l'autre a à dire.”

Formule d'écoute

Histoire (narration)

+

Émotion

+

Besoin non satisfait

La plupart des auditeurs ne pratiquent que histoire + émotion

Exercice

Evaluez votre écoute active (narrations)

1--ne me décrit pas

5--me décrit parfaitement

(on peut utiliser des décimales)

- Je laisse mes collègues terminer leurs pensées et n'interromps pas.
- J'écoute attentivement mes collègues et je ne pense pas à autre chose pendant qu'ils parlent.
- J'ai l'esprit ouvert et j'accepte tous les sujets.
- J'accepte les émotions.
- J'écoute le sens et les besoins non satisfaits qui se trouvent entre les lignes.

4

____ /25

Ce qu'il faut pour être un bon auditeur (actif)

- Ralentir le processus
- Accorder toute son attention à ce que dit la personne.
- Ne pas être distrait
- Ne pas juger le contenu
- Gérer ses propres émotions
- Écouter les émotions
- Être à l'écoute des besoins non satisfaits
- Écouter pour comprendre, aider ou apprendre
- Trouver le confort dans les silences

Valeurs personnelles

Exercice -- *Établissez l'ordre de priorité pour vous (chaque personne est différente)*

- Contribution à la communauté
- Croissance financière
- Développement personnel/Connaissance de soi/Croissance spirituelle
- Condition physique
- Une vie familiale satisfaisante
- Une vie professionnelle satisfaisante
- Autres (n'hésitez pas à en ajouter)

Besoins sur le lieu de travail : exemples

(chaque personne les classe dans un ordre différent)

Responsabilité ; Traitement des conflits ; Clarté ; Service communautaire ; Rémunération ; Compétence ; Cohérence ; Consultation ; Équité ; Suivi ; Humour ; Honnêteté ; Impartialité ; Inclusion ; Indépendance ; Écoute ; Productivité ; Reconnaissance ; Fiabilité ; Respect ; Sécurité ; Service ; Travail d'équipe ; Transparence ; Confiance.

7

Exercice--Nommer les besoins en utilisant la liste ci-dessus

1. Vous avez dit que vous me répondriez à ce sujet hier.
2. Il y avait six personnes à cette réunion et je pense que vous avez fait la moitié de la conversation.
3. Vous me faites tourner en rond.

Quatre étapes d'écoute active (narrations)

1. Validez (“Je vous entendis”) : NARRATION
2. Paraphrasez pour le montrer : NARRATION
3. Reflétez les sentiments (par exemple : triste, heureux, en colère, effrayé, bouleversé) : ÉMOTION
4. Questions ouvertes pour guider la personne vers un besoin non satisfait spécifique, et vous en faire l'écho.
Par exemple, “Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?” : BESOIN NON SATISFAIT

8

Exercice - Paraphrasez l'*histoire*, identifiez l'*émotion* et posez une question pour faire apparaître les besoins non satisfaits des points a) et b).

- a) “J'ai soumis le projet de budget marqué ‘urgent’ il y a deux semaines et je ne pense pas qu'ils l'aient encore examiné.”
- b) “J'ai assisté à cette réunion pendant une heure et je ne pense pas que ce temps a été bien employé.”

Conseils pour recevoir une rétroaction

“La rétroaction : le petit-déjeuner des champions !” Ken Blanchard

- Déterminez honnêtement si le moment est propice pour recevoir un retour d'information et, dans le cas contraire, demandez s'il peut être reprogrammé.
- Pratiquez la *vulnérabilité intelligente* (être ouvert aux bons moments et de la bonne manière aux personnes compétentes et bien disposées) afin qu'il soit facile pour les autres de vous parler à tout moment.
- Prenez les commentaires *pour ce qu'ils sont (ni plus, ni moins)* et essayez de ne pas les mélanger avec ceux que vous avez entendus d'autres personnes dans le passé.
- Cherchez les *angles morts* dans votre propre comportement. Demandez des informations aussi détaillées que possible.
- Faites savoir à l'intervenant comment cette rétroaction vous affecte et, si c'est trop, que vous préféreriez une deuxième séance pour entendre le reste des remarques.
- Paraphrasez ce que vous pensez avoir entendu.
- Remerciez la personne et demandez-lui des suggestions spécifiques pour la suite des opérations.
- Si la rétroaction appelle à un réajustement de votre part et que vous pouvez en voir la validité, engagez-vous à modifier votre comportement et faites un suivi dans les jours qui suivent pour rendre compte des changements que vous avez effectués.

Les styles de conflit

Déterminés par : nature et culture

La concurrence

C'EST MOI

L'évitement

C'EST NON

L'arrangement

C'EST TOI

Le compromis

C'EST TOI ET MOI

La collaboration

C'EST NOUS

Continuum linguistique

“Sans connaître la force des mots, il est impossible d'en savoir plus” Confucius

Respectueux :

Affirmation et louanges spécifiques (*pratiqué par les mentors et les leaders de haut niveau*); rétroaction positive ; rétroaction critique demandée ; **affirmation** (pages 13-16).

Irrespectueux :

Commentaires passifs/micro-agressifs (souvent inconscients) ; retour critique mal formulé ou mal placé ; généralités a priori ; commérages ; sarcasmes blessants et dévalorisants ; commentaires sexuels inappropriés ; rabaissement et humiliation ; insultes raciales ; menaces.

Comment faire passer la rétroaction

“Une culture qui laisse la place aux commentaires est la base de toute croissance organisationnelle”

- Soyez aimable. N'oubliez pas qu'il n'est pas facile de s'entendre dire “Puis-je vous donner mon avis ?”.
- “Trouvez ce qu'il y a de bien et parlez-en” en public. Critiquez en privé. Louez au moins trois fois plus que vous ne critiquez. Ne félicitez pas quelqu'un pour pouvoir ensuite le critiquer.
- Demandez la permission de donner une rétroaction. Assurez-vous que le moment est opportun pour l'autre personne.
- Parlez d'un comportement à l'aide d'exemples précis (*Qu'est-ce que la caméra vidéo a vu et entendu ?*). Quels effets sur vous et sur les autres? Indiquez ce que vous ressentez personnellement à ce sujet.
- Délivrez le *dosage* parfait à chaque personne au bon moment. Faites le point avec le destinataire après chaque commentaire. Chacun a un niveau de sensibilité différent aux remarques.
- Identifiez les résultats que vous espérez générer par vos commentaires, et faites un suivi dans les deux jours.

Exercice

Qu'est-ce qui vous décrit le mieux ?

1--ne me décrit pas

5--me décrit parfaitement

(on peut utiliser des décimales)

1. Ma vision des situations est précieuse pour les autres.
2. Après une conversation ou une réunion, j'ai l'impression d'avoir communiqué la plupart ou la totalité de mes pensées pendant la conversation.
3. Je m'exprime même si je sais que mon point de vue sera impopulaire ou ne sera peut-être même pas reconnu.
4. Lorsque je suis en colère ou contrarié, je peux reconnaître ce que je ressens et parler calmement.
5. Même si je n'aime pas quelqu'un, je suis toujours capable de faire preuve de respect.

13

____/25

Changer de comportement grâce au format D.E.S

Le scénario **D.E.S (Décrire/Exprimer/Spécifier)**, basé sur le modèle de la CNV de Marshall Rosenberg, peut être utilisé pour donner un retour lorsque les choses s'enveniment un peu. On peut, entre autres, demander un changement de communication ou de comportement. Ce scénario fonctionne avec les subordonnés, les pairs, les superviseurs, et même avec les adolescents !

Décrivez le comportement, ce que vous voyez et entendez (qu'a vu et entendu la caméra vidéo ?).

Évitez les jugements, les étiquettes, les suppositions et les généralisations.

Exprimez comment cela vous affecte (*moi/je*) ou affecte l'équipe dont vous êtes responsable (*nous*).

Soyez aussi transparent que possible.

Spécifiez ce dont vous avez besoin ou ce que vous préférez pour que les choses s'améliorent.

Exemples de scénarios D.E.S

DÉCRIRE

- a) "Vous m'aviez dit que votre rapport serait sur mon bureau il y a deux jours et vous me le remettez aujourd'hui..."
- b) "Nous avions convenu que nous discuterions de tout montant supérieur à 5 000 \$ avant d'aller de l'avant. Hier, vous avez dépensé 6 000 \$"

EXPRIMER

- a) ... "et je suis très inquiet parce que je n'ai pas pu boucler le rapport comme je l'avais promis à mon patron..."
- b) ... "et je crains de dépasser sérieusement le budget ce trimestre..."

SPÉCIFIER

- a) ... "et cela m'aiderait beaucoup si je pouvais compter sur vous pour faire ce que vous dites que vous allez faire, ok?"
- b) ... "et il est vraiment important que nous suivions notre politique des 5 000 \$ maximum, d'accord ?"

Exercice

Application : D.E.S

Créer un script de description/expression/spécification (D.E.S)

1. John a fait plus d'heures supplémentaires que ce qui avait été convenu avec vous, son superviseur, et vous l'avez invité dans votre bureau. (*le superviseur à l'employé*)
2. Il y a un mois, vous aviez fait une observation importante sur la sécurité à Susan, votre responsable, et elle n'a pas donné suite. Il y a maintenant un autre problème de sécurité qui nécessite une attention immédiate et vous allez maintenant le lui dire. (*l'employé au superviseur*)
3. Vous aimez vraiment travailler avec votre associé, Mike, mais il prend de longues pauses, arrive souvent en retard, quitte tôt et prend des libertés. Vous pensez que vous assumez 65 % de la charge de travail. (*d'égal à égal*)

Exercice

Personne difficile (fiche)

“Tout ce qui nous irrite chez les autres peut nous amener à une compréhension de nous-mêmes”

Carl Jung

- Qu'est-ce que vous appréciez chez cette personne ?
- Quels sont les comportements spécifiques qui vous les rendent difficiles ? (*Qu'est-ce que la caméra a vu et entendu* ?) Évitez les généralités a priori.
- Comment pensez-vous que la “personne difficile” en question vous perçoit ? Que pourriez-vous faire pour modifier/corriger cette perception ?
- Qu'attendez-vous de cette personne pour améliorer la communication et collaborer plus efficacement ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de demander directement ce dont vous avez besoin, et quel est le coût de **ne pas demander** ?

Conseils pour s'excuser - A faire

“Le courage de s'excuser, ainsi que la sagesse et la clarté de le faire judicieusement et correctement, sont au cœur d'un leadership efficace.” Harriet Lerner

- Tenez compte des besoins et de la personnalité de l'autre personne.
- Préparez-vous bien : respectez le bon “dosage” -- ni trop long ni trop court.
- Faites part de vos regrets, de votre responsabilité, d'un éventuel remède et de la manière dont vous allez modifier votre comportement à l'avenir.
- Abandonnez l'idée d' “avoir raison”.
- Utilisez “je” dans vos déclarations. Commencez par “Je suis désolé de...” ou “Je suis désolé pour mon rôle dans...”.
- Mettez vos excuses par écrit, si vous le souhaitez, et avec la permission de la personne, lisez-les à haute voix. Demandez-lui si c'est le bon moment pour s'excuser. Assurez-vous que vous avez tous deux suffisamment de temps pour avoir une conversation complète.
- Proposez de le faire en personne (dans un cadre privé et calme) ou par téléphone si cela n'est pas possible en personne. Si vous devez le faire par écrit, faites-en une carte manuscrite.

Conseils pour s'excuser

À faire (suite)

- Après avoir présenté vos excuses, écoutez pleinement l'autre personne sans l'interrompre et allez peut-être plus loin dans vos excuses si d'autres besoins non satisfaits apparaissent.
- Dites à la personne que vous allez réfléchir aux éléments supplémentaires qu'elle a partagés.
- Tenez votre parole.
- Reprenez contact avec la personne après quelques jours.

19

À ne pas faire

- Justifier vos actions.
- Utiliser le mot “mais”
- Dire: “Je suis désolé que *vous ayez interprété* ce que j'ai dit ou fait de cette façon.”
- Se mettre sur la défensive quand quelqu'un vous fait part de son ressenti.

Exercice

S'excuser (excuses courtes)

1. Vous avez été en retard trois fois la semaine dernière et un autre associé vous a dit que l'un des membres de votre équipe l'a pris comme un total manque de respect.
2. L'autre jour, quelques amis du travail sont allés boire un verre sans votre collègue et ils ont commencé à en parler de façon sarcastique en son absence. Non seulement vous n'avez pas défendu cette personne, mais vous aussi vous en êtes mêlé en y allant de votre commentaire. Votre partenaire, que vous aimez et respectez vraiment, en a entendu parler.

Exercice

Que signifie le respect pour vous ?

1. Décrivez une situation au travail ou à la maison où vous vous êtes senti respecté/e.
2. Quels sont les facteurs qui vous ont permis de vous sentir respecté/e dans cette situation ?
3. Quelle est votre définition personnelle du respect ?
4. Quel est le changement de comportement immédiat que vous pouvez faire pour améliorer le respect sur votre lieu de travail ?

Un lieu de travail respectueux est un lieu qui valorise

- Écouter d'abord - *Chercher d'abord à comprendre, ensuite à être compris*
- Se soutenir mutuellement et agir en tant qu'équipe
- Reconnaître la diversité sur le lieu de travail
- Ne pas être condescendant
- Traiter les problèmes en temps utile en utilisant des outils informels et formels de désescalade
- Reconnaître les contributions des employés et être équitable
- Investir dans le développement et la croissance des employés
- Se comporter de manière à renforcer la confiance
- Faire preuve d'ouverture d'esprit face aux idées, commentaires et suggestions des autres
- S'engager et converser directement et ne pas utiliser de langage abusif ni offensant
- Se tenir mutuellement responsables
- Apprendre de ses erreurs et s'excuser en temps opportun

Établir et partager sa confiance

“Il faut 20 ans pour bâtir la confiance, et 5 minutes pour la détruire.”

Warren Buffett

“La confiance est la confiance née du caractère et de la compétence d'une personne ou d'une organisation. Elle est basée sur le comportement. La confiance commence à la racine.”

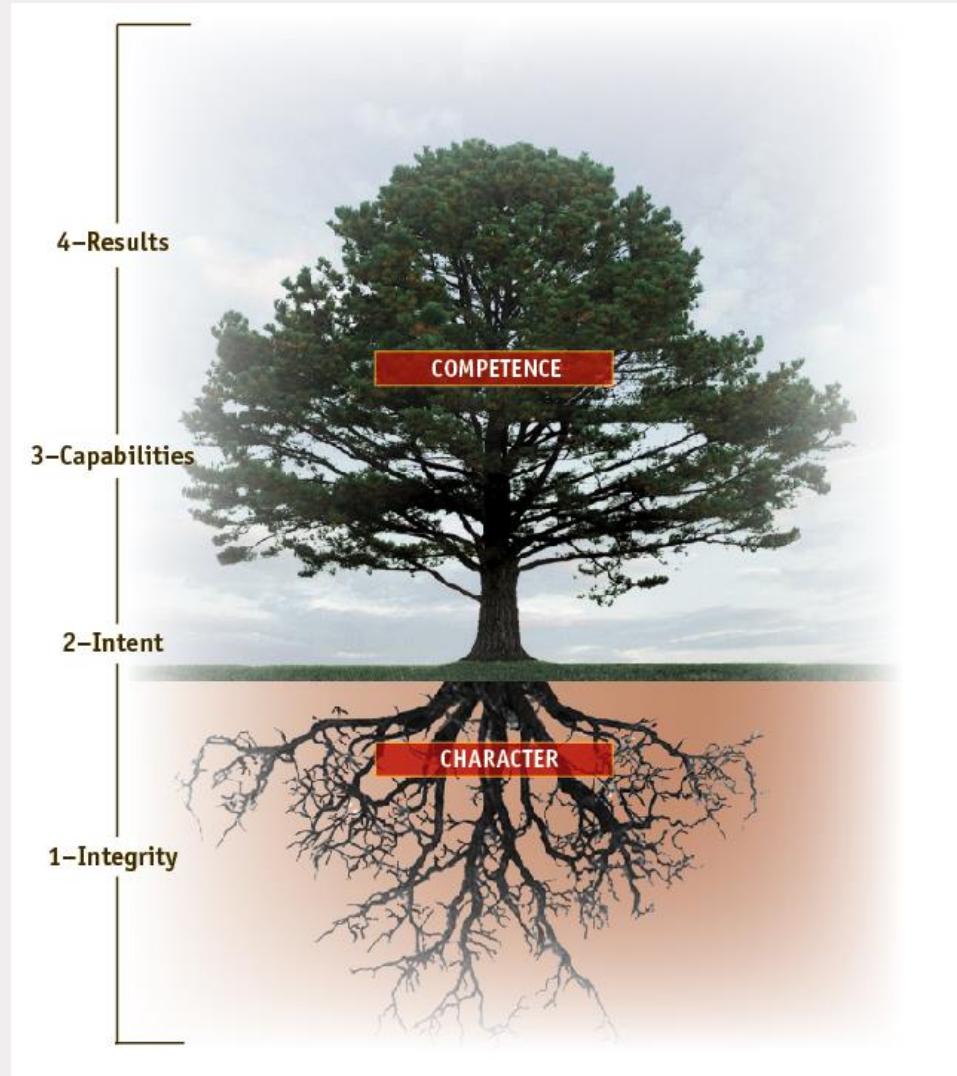
Stephen Covey

La compétence :

Nos capacités (aptitude à produire) et nos résultats (performances passées et actuelles).

Le caractère :

Intégrité (honnêteté profonde, congruence, humilité, courage, ne pas parler négativement des autres lorsqu'ils ne sont pas présents), plus notre intention (motivations ou intérêt personnel).



La confiance : quelque chose de progressif

Lorsque nous accordons notre confiance à une autre personne, nous évaluons son caractère et ses compétences avérés (sa fiabilité), ainsi que l'importance et la difficulté de la tâche. Il est parfois préférable de commencer petit pour progressivement atteindre une masse critique. Par exemple, *commencez par donner à quelqu'un les clés du garage plutôt que celles de la maison*. Demandez-vous : **“Qu'est-ce qui retient ma confiance envers cette personne et que puis-je faire pour y remédier ?”**

25

Exercice--Complétez une évaluation de la confiance (sur une échelle de 1 à 10) pour vos trois personnes les plus proches et trouvez une chose dont vous avez besoin de la part de chacune d'elles pour pouvoir augmenter d'un point votre niveau de confiance en ces personnes.

Exemple : “*Je donne 6/10 à Jean et je vais lui demander d'essayer d'arrêter d'interrompre les gens en réunion.*”

Rétroaction 360

“Le moyen le plus rapide d'accroître la conscience de soi et la culture de rétroaction dans une organisation est d'augmenter l'utilisation des critères 360 : les chiffres permettent de faire un travail véritable.”

Daniel Goleman

Exercice (5 pages suivantes)

Outil de rétroaction 360 pour leaders exceptionnels

Auto-évaluation – Compléter une tâche

Échelle : 1-Médiocre 2-Inférieur à la moyenne 3-Moyen 4-Au-dessus de la moyenne 5-Exceptionnel
On peut utiliser des décimales

27

1. Sert le mandat, les valeurs et les principes de l'organisation.
2. Tient ses engagements.
3. Fait preuve de courage et de volonté pour prendre position.
4. Aborde les conflits pour les résoudre ou les désamorcer.
5. Démontre sa compétence dans l'exécution des tâches, accomplit le travail.

— /25

Outil de rétroaction 360 pour leaders exceptionnels

Auto-évaluation - La stratégie (“La planification a sa place”)

Échelle : 1-Médiocre 2-Inférieur à la moyenne 3-Moyen 4-Au-dessus de la moyenne 5-Exceptionnel
On peut utiliser des décimales

28

6. Fait preuve d'honnêteté et de transparence quant à ses intentions et ses attentes.
7. Gère bien les projets et donne des directives claires aux autres.
8. Demande l'avis du plus grand nombre de personnes possible avant de prendre des décisions importantes.
9. Regarde au-delà des apparences et sait voir ce qui se passe sous la surface.
10. Connaît ses propres faiblesses et travaille constamment à s'améliorer.

____ /25

Outil de rétroaction 360 pour leaders exceptionnels

Auto-évaluation - Relationnel (“Nous sommes dans le même bateau”)

Échelle : 1-Médiocre 2-Inférieur à la moyenne 3-Moyen 4-Au-dessus de la moyenne 5-Exceptionnel
On peut utiliser des décimales

29

11. Fait preuve de sensibilité et d'empathie.
12. Fait preuve de respect et d'impartialité dans le traitement des autres.
13. Écoute les besoins sous-jacents non satisfaits.
14. Se préoccupe sincèrement des gens.
15. Établit des liens avec les autres et recherche la collaboration.

— /25

Outil de rétroaction 360 pour leaders exceptionnels

Auto-évaluation - Inspirer et soigner

(“J'ai un rêve” / “Touvez le bon et louez-le”)

Échelle : 1-Médiocre 2-Inférieur à la moyenne 3-Moyen 4-Au-dessus de la moyenne 5-Exceptionnel
On peut utiliser des décimales

30

16. Est confiant et optimiste quant à la réussite.
17. Soutient et guide la croissance des autres.
18. Inspire les autres à contribuer à un projet et reconnaît les contributions.
19. Prend ses responsabilités et sait clairement là où elles s'arrêtent.
20. Accorde sa confiance aux autres.

/25

Outil de rétroaction 360 pour leaders exceptionnels

Auto-évaluation - Totaux et question ouverte

Compléter une tâche (questions 1-5) /25

La stratégie (Questions 6-10) /25

Relationnel (Questions 11-15) /25

Inspirer et soigner (Questions 16-20) /25

Total /100

21. Nommer une chose que je peux faire pour être un meilleur leader.

Veuillez contacter smookler@shaw.ca si vous souhaitez recevoir gratuitement une feuille de travail sur le plan de développement du leadership pour vous aider à améliorer vos scores d'auto-évaluation ou si vous souhaitez suivre le processus 360.

“Trouvez ce qu'il y a de bien et honorez-le”

- *Donnez immédiatement vos félicitations.* Les recherches montrent que la confiance augmente lorsque les félicitations sont données immédiatement après l'atteinte d'un objectif.
- *Faites ceci fréquemment.* Les équipes les plus performantes reçoivent cinq fois plus d'éloges que de critiques négatives. Cela ne prend pas beaucoup de temps.
- *Soyez vrai et précis.* Soyez attentif à ce que les gens font de bien. Dites si c'était : Une bonne idée ? Un excellent travail d'équipe ? Un acte de gentillesse ? Un projet terminé en avance ? En dessous du budget ? Dans la mesure du possible, dites comment la contribution en question a servi *la vision et le but* de l'équipe. Il sera peut-être approprié d'ajouter une mention dans leur dossier personnel. Si c'est le cas, faites-le leur savoir.
- *Envisagez de faire un petit cadeau.* S'il s'agit de quelque chose de véritablement exceptionnel que vous voulez souligner, pourquoi ne pas offrir un petit cadeau, comme par exemple un bon d'achat pour le café du coin ?

Quelques composantes de la résilience

1. Des relations saines et de confiance (à la maison et au travail)
2. Un bon sommeil
3. Le régime alimentaire
4. L'exercice physique
5. Du temps libre, parfois passé dans la nature (week-ends, vacances)
6. De l'optimisme et de l'humour
7. La conscience de soi, la réflexion, la pleine conscience (méditation)
8. L'acceptation de l'adversité qui nous touche toutes et tous
9. Des limites saines à garder (éteindre le téléphone et le courriel)

Résilience personnelle

Il me faut plus de :

Flexibilité

Pensées positives

Personnes positives

Acceptation de l'incertitude

Il me faut moins de :

Rigidité

Pensées négatives

Personnes négatives

Résistance à l'incertitude

Exercice

Équilibre travail - vie privée

À quoi est-ce que je passe mon temps ?

24 heures x 7 jours = 168 heures par semaine

	Famille	Travail	Sommeil	Exercice	Personnel	Amis	Communauté	Pratique spirituelle	TOTAL
ACTUEL									168 heures
DÉSIRÉ									168 heures

Je vais modifier ce comportement _____ d'ici _____ (date).



Merci !