



Conversations qui comptent

Donner un retour sur performance avec clarté et courage

Utiliser le modèle BOFF pour un retour clair et efficace

Comment donner un retour sur performance

Le retour sur performance est l'un des outils les plus puissants qu'un manager possède pour développer ses collaborateurs, améliorer la performance et renforcer la confiance. Pourtant, beaucoup évitent ces conversations, surtout quand elles semblent difficiles ou inconfortables. Ce guide propose une méthode structurée, pratique, et ancrée dans le respect, la clarté et le courage.

Retour positif

Beaucoup de managers ne donnent pas de retour positif de façon véritablement significative, ce qui affaiblit la reconnaissance de la bonne performance. Parfois, une performance solide passe inaperçue, présence à 100 %, ponctualité systématique, rapport sans erreur, gestion patiente et sensible d'un client difficile. Ou l'on se contente d'un rapide « bravo » ou « merci » sans vraiment reconnaître l'importance de la contribution du collaborateur. Cela provoque plusieurs effets :

- ❑ Le collaborateur peut se sentir tenu pour acquis et ne pas être suffisamment reconnu ou ne pas sentir que sa contribution est vraiment valorisée.
- ❑ Il peut croire qu'il n'entend parler de son manager que lorsqu'il a fait quelque chose de mal.
- ❑ Le manager perd en crédibilité quand un incident survient et qu'il doit donner un retour d'amélioration¹.

Notre cerveau est tourné vers la résolution de problèmes : on remarque plus facilement ce qui ne va pas que ce qui va. Il faut donc s'entraîner à remarquer ce qui fonctionne bien pour le valoriser.

¹ Retour d'information développemental, critique constructive ou retour négatif ? J'utilise le terme « retour d'information développemental » car il souligne le fait que le retour est donné afin d'aider l'employé à se développer en apportant des changements à son comportement ou à sa performance.



Retour de développement

Certains managers évitent le retour de développement quand une performance est insuffisante ou qu'un comportement est inapproprié, en espérant que le problème disparaisse. Cela peut entraîner :

- ❑ Le manager ajuste ses attentes selon la performance actuelle plutôt que d'exiger ce qui est réellement nécessaire.
- ❑ Le manager invente des façons de contourner le collaborateur, ce qui prend du temps et crée un mode de fonctionnement supplémentaire.
- ❑ La mauvaise performance n'est pas abordée, et le collaborateur peut ne pas être conscient du problème.

Les recherches montrent que les collaborateurs ont besoin d'entendre davantage de retour positif que de retour de développement. Certains experts recommandent un ratio de 4 retours positifs pour 1 retour de développement.

Principes pour donner retour

Le retour devrait toujours être :

❑ Préparé :

Réfléchis soigneusement à ce que tu veux dire. Imagine ce que le collaborateur doit ressentir en sortant de la conversation : quoi penser, comment se sentir, quoi faire différemment, quoi continuer. Choisis tes mots avec soin : une phrase, une image reste longtemps en tête.

❑ Équilibré :

Comme le rappelle Ken Blanchard dans The One Minute Manager, il faut attraper les gens en train de faire bien les choses et le leur dire. Le retour doit refléter honnêtement le bon et le moins bon. Évitez d'exagérer un aspect au détriment de l'autre pour ne pas donner une impression erronée.

❑ Sincère et honnête :

Analysez la raison du retour : quel but constructif sert-il ? Si vous ne trouvez pas une raison claire, ne la donnez pas. Méfiez-vous de motifs non professionnels comme de l'agacement personnel, de la colère, de la jalousie ou d'un désir de popularité.

- Les choses à surveiller sont :
 - Je ne l'aime tout simplement pas (par exemple, ses attitudes et opinions qui n'ont aucun lien avec le travail).



- Je lui ai laissé passer quelque chose la dernière fois cette fois, je vais en rajouter un peu, ou donc je vais de nouveau l'ignorer.
- Être en colère ou contrarié à propos d'autres aspects de votre vie et le répercuter sur l'employé.
- Se sentir jaloux ou contrarié à propos de quelque chose concernant votre employé, par exemple, lorsque votre employé est remarqué par la direction (alors que votre rôle n'a pas été reconnu).
- Tenter de se faire aimer en donnant des retours positifs là où ce n'est pas justifié.

❑ Généreux et orienté long terme

Tout le monde ne réagit pas bien au retour ; cela peut venir d'un manque d'estime de soi ou d'expériences passées. Si quelqu'un réagit mal, ne le prenez pas personnellement : concentrez-vous sur l'objectif. S'il ne faut pas « laisser ses émotions au vestiaire », il est important de ne pas les laisser décider de la direction à prendre (contexte d'agilité émotionnelle, développé par Susan David). Laissez du temps si nécessaire, puis revenez à la discussion. Préservez la relation et les objectifs professionnels à long terme.

❑ Concis et direct

- Quand vous donnez un retour, faites-le en évitant :
 - Une longue introduction pour atténuer le propos.
 - Trop expliquer l'enjeu ou se reprendre sans cesse.
 - De sauver le collaborateur en minimisant le problème ou en présentant des excuses.
 - De réduire l'importance du problème avec des mots comme juste, seulement, peut-être, un peu, si tu/vous pouvais.

❑ Courageux, qui traite le problème

Identifiez clairement le problème et restez dessus. Accueillez d'autres sujets soulevés mais mettez-les de côté pour un autre moment, et revenez à l'essentiel. Les discussions sur la performance sont souvent détournées vers des sujets plus confortables : restez vigilant pour recentrer la conversation sur l'essentiel.

Soyez conscient que les problèmes peuvent évoluer. Par exemple, si vous discutez d'un comportement à modifier avec un membre de votre équipe, vous pouvez constater qu'il change le comportement visible (par exemple, ne pas remettre les rapports à temps) mais



que son attitude envers vous change (par exemple, il devient excessivement poli ou méprisant). Cela peut être le signe qu'une autre conversation sera nécessaire à une date ultérieure. Vous devrez alors décider si le sujet de la conversation sera le nouveau comportement spécifique ou la manière dont il a réagi aux commentaires.

❑ **Adulte à adulte**

Message simple et direct. Ton chaleureux. Langage corporel ouvert.

❑ **Opportun**

Les recherches démontrent que plus le retour est donné tôt, plus il est efficace. On ne devrait attendre que si l'on est trop émotionnellement engagé par la situation.

❑ **Assumé par vous**

Ce n'est pas une question de politique ni de ce que tout le monde fait. Utilise des formulations du type : pour moi... mon expérience... la façon dont je le vois... Ne recule pas si l'autre personne a du mal à accepter. Laisse du temps, reviens si nécessaire.

❑ **Clôturé quand c'est clos**

Si une question a été traitée et qu'elle l'est réellement, ne la laisse pas mijoter. Lors d'une revue de performance, mentionne le problème mais souligne que la personne l'a géré ensuite.

Signaler et positionner avant la conversation

Il est utile d'annoncer que tu vas donner du retour et d'indiquer sa portée. Cela prépare le collaborateur et donne du courage au manager.

Adopte un ton amical mais professionnel, contact visuel chaleureux, posture détendue.

- *“Je souhaite revoir ce projet ; beaucoup de bons aspects, quelques défis, et quelques apprentissages à discuter ; es-tu disponible demain ?”*
- *“Je veux te donner mon point de vue sur ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré, notamment la communication ; es-tu libre demain à 10 h ?”*
- *Tu peux aussi commencer par demander comment la personne perçoit la situation, tout en signalant que tu as des points à partager. Cela évite un décalage trop important entre l'auto-évaluation du collaborateur et ton point de vue.*

« Comment penses-tu que tu t'en sors ? »

La signalisation est particulièrement utile si vous souhaitez commencer la conversation en laissant votre employé parler en premier (« par exemple, comment pensez-vous que ça se passe ? » ou « comment pensez-vous que ce projet s'est déroulé ? »). Il y a beaucoup de valeur à demander à votre employé comment il s'en sort. Cela encourage vos employés à être



réfléchis, à trouver leurs propres solutions, à accroître leur conscience de soi, etc. Cela vous met également dans la position de commenter leur opinion sur eux-mêmes.

Cependant, les managers utilisent souvent la question « comment pensez-vous vous en sortir ? » même lorsqu'ils ont des retours clairs à donner ou ne sont pas satisfaits de la manière dont quelque chose s'est déroulé. Dans ce cas, ils peuvent utiliser la question « comment pensez-vous vous en sortir ? » comme une échappatoire, en espérant que les employés se géreront eux-mêmes. Voici ce qui peut se passer :

Prenons un exemple où il y a eu un problème de qualité sur une tâche et le manager souhaite donner un retour, mais commence par demander : « Comment pensez-vous que vous vous en sortez ? » et l'employé répond qu'il s'en sort « très bien, merci ». Le manager a alors deux choix :

1. Tirer le tapis sous les pieds de l'employé : « En fait, ce n'est pas si bien que ça », ou
2. Diluer un retour qui pourrait être très précieux : « Oui... vous vous en sortez assez bien ».

La signalisation et le positionnement peuvent être très utiles à cet égard. « John, maintenant que le projet Acme est terminé, je veux discuter avec toi de la façon dont tu penses que cela s'est passé. Je pense que certaines parties du projet se sont très bien déroulées, mais il y a eu quelques accrocs à la fin. Mais laisse-moi commencer par te demander comment tu penses que cela s'est passé. »

Ainsi, l'employé peut décider de 'calibrer' ce qu'il dit en fonction de votre signal et ne court pas le risque d'avoir une appréciation totalement différente de la vôtre.

Voici quelques phrases utiles pour cette conversation de « retour formatif » :

« Que pourrais-tu/nous pourrions-nous faire pour améliorer encore ta performance ? »

« Que ferais-tu pour changer cela ? »

« Et si tu l'abordais sous l'angle de x ? »

« Que ferais-tu différemment ? »

« Comment penses-tu pouvoir rendre cela encore plus efficace ? »

« Comment pourrais-tu modifier cette phrase pour mettre davantage l'accent sur ... ? »

« Quelle serait une bonne alternative ? »



Le modèle BOFF de retour d'information

Le modèle comporte quatre éléments clés :

- **B – Behaviour (comportement)** : le comportement observé.
- **O – Outcome (Résultat)** : l'impact ou le résultat du comportement.
- **F – Feeling (Sentiment)** : le sentiment ou la préoccupation du manager par rapport à la situation.
- **F – Future** : ce que le manager souhaite que le collaborateur fasse ou cesse de faire à l'avenir.

Cette méthode est particulièrement utile pour structurer la conversation. On prépare ce que l'on veut dire, énonçant d'abord le **comportement**, puis en ajoutant **résultat**, **sentiment** ou **futur** selon le besoin.

Lorsque vous donnez des retours, vous devez toujours indiquer quel était le comportement et vous pouvez décider d'ajouter le résultat, le ressenti ou l'avenir si cela est approprié.

Rentrer tôt dans le sujet et garder la légèreté

Quand un point nécessite un feedback de développement, il vaut mieux intervenir tôt et de manière légère. Par exemple :

“Pierre, tu es conscient que, quand tu parles aux clients au téléphone, ta voix est très forte” ?

Détaillons chaque composante

Behaviour/ Comportement

C'est la partie fait, basée sur l'observable : ce que la personne a fait ou n'a pas fait, dit ou n'a pas dit, ou un pattern de comportements.

Exemples :

- Quand tu parlais à ce client ce matin, le ton était sec, et les réponses étaient en mots isolés.
- Tu as remis le rapport à temps.

Évite les suppositions et jugements du type : Tu as été impoli, non professionnel. Prépare-toi en te demandant ce que tu as réellement observé, pour éviter que des interprétations ne s'expriment involontairement.



On peut mentionner aussi des conversations antérieures sur des incidents similaires, si pertinent : Nous avons parlé de ça il y a deux semaines, et j'ai observé que la situation est restée la même.

Formulations utiles :

- J'ai remarqué...
- On m'a dit...
- Laisse-moi décrire ce que j'ai vu/entendu...
- Tu as...
- J'ai vu/entendu...
- J'ai beaucoup aimé la façon dont tu...

Outcome / Résultat

Informez le collaborateur de ce qui s'est passé à la suite de son comportement, l'impact concret. On reste factuel.

Formulations :

- Ce que cela a significé, c'est...
- Cela a conduit à...
- Le résultat a été...
- Ce qui s'est passé en conséquence...

Feeling / Sentiment

Partager comment tu te sens face au comportement et à son impact. Il s'agit d'un fait sur ton ressenti, pas d'une attaque. Cela peut être de la fierté, de la confiance, de la préoccupation, etc.

Formulations :

- Je ressens que...
- Je suis ravi/fier/heureux...
- Je suis préoccupé que...
- Ma crainte est que...

Future / Futur

Dire ce que tu souhaites que la personne commence, cesse, fasse plus ou moins à l'avenir.

Formulations :

- Je veux...
- Puis-je te demander de...
- À l'avenir, pourrais-tu...



- Continue le bon travail.
- Je reviens vers toi sur ça.
- Je devrai impliquer RH ou noter ce point la prochaine fois.

Quel est le vrai problème ?

Il est crucial de clarifier le problème traité. Si tu as déjà abordé un point plusieurs fois, et qu'il persiste, la question peut avoir évolué : est-ce encore le même comportement, ou le fait que la personne ne prend pas en compte le feedback ? Passe en revue ce que tu observes, entendu, puis évite les jugements/assumptions non fondés.



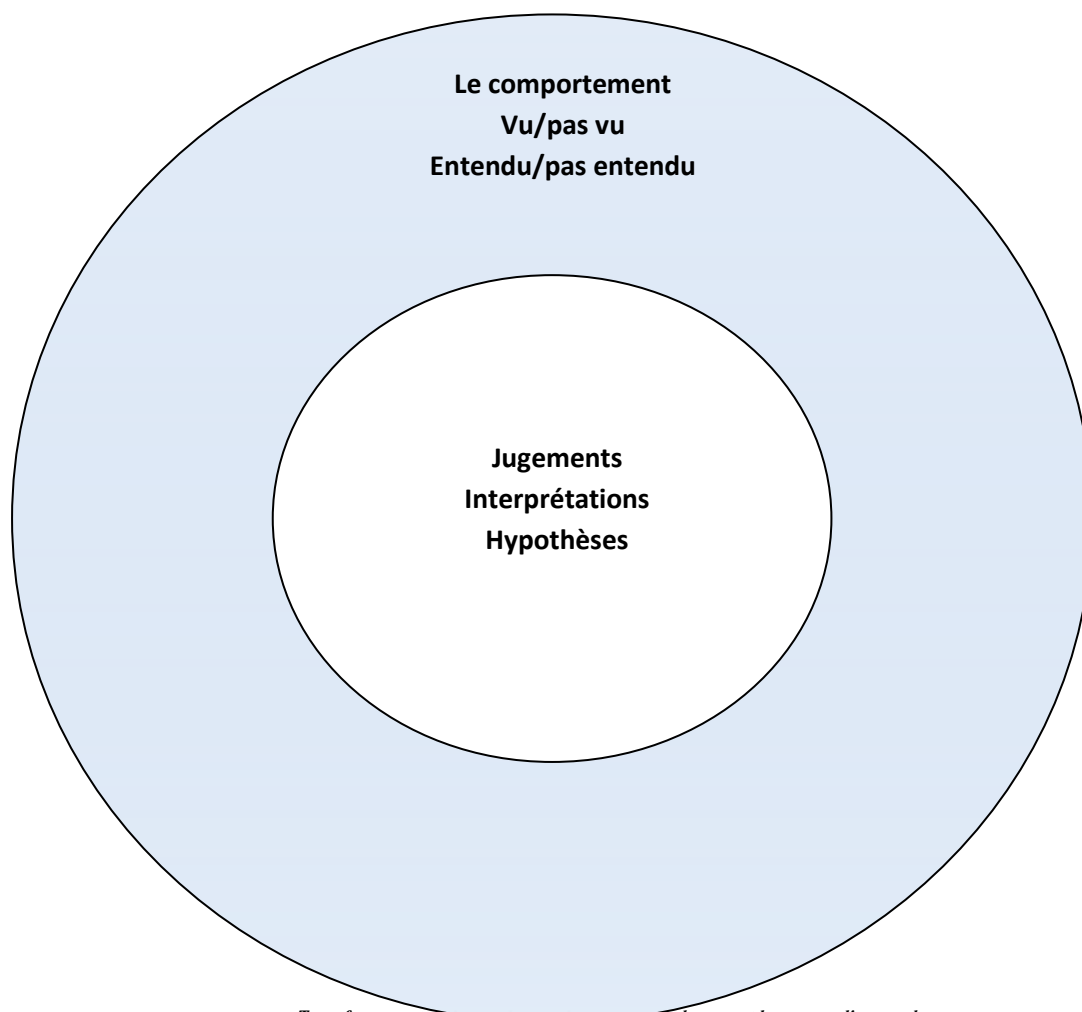
La pâtisserie du feedback : le doughnut

Niveau 1 – le comportement observable :

Ce que tu as vu ou entendu, exemples : j'ai vu, j'ai entendu, j'ai lu. *Phrases utiles* « Laissez-moi décrire ce que j'ai vu », « Voici ce que j'ai entendu » « Vous avez élevé la voix », « Vous avez respecté le délai », « Vous avez levé les yeux au ciel »

Niveau 2 – les conclusions

Interprétations, suppositions, jugements qui découlent du comportement. Ils ne sont pas toujours vérifiables. On peut les utiliser librement pour du feedback positif. Pour du feedback de développement, préfère la prudence et l'exploration, surtout si le niveau 1 n'a pas suffi. Sois vigilant avec le langage trop critique. Le but est d'être juste, précis, et utile. Si l'utilisation des retours de niveau 1 n'a pas fonctionné ou lorsque vous voulez explorer le comportement. « J'ai l'impression que vous n'êtes pas aussi motivé par cela qu'auparavant. ».





Fiche de préparation au feedback

Étape 1 – Analyse

Sous pression, les mauvais mots peuvent échapper, un problème peut être écarté ou contourné. En réfléchissant et en rédigeant votre réponse aux questions suivantes, vous vous donnez de nombreuses idées utiles et pertinentes, ce qui vous aidera à obtenir un résultat positif. Il est conseillé de dire à voix haute plusieurs fois le retour que vous voulez donner.

1. Quelle est ton intention positive en donnant ce feedback ? Que veux-tu atteindre ?
2. Le besoin de feedback vient-il d'un incident spécifique ou d'une série ? En as-tu déjà parlé ? L'as-tu ignoré ? Es-tu intervenu tôt et léger, ou est-ce que cela s'est accumulé ?
3. **B** – Quel comportement veux-tu que la personne change ? Décris-le.
4. **O** – Quel est le résultat ou l'impact potentiel de ce comportement ?
5. **F** – Comment te sens-tu à propos de cela ? Pourquoi est-ce important ? Pourquoi es-tu préoccupé ?
6. **F** – À l'avenir, que veux-tu que la personne fasse ou cesse de faire ? Plus ou moins de quoi ?
7. Quand la conversation sera terminée :
 - a) Que veux-tu qu'elle pense ?
 - b) Que veux-tu qu'elle ressente ? motivé, plein d'espoir, sobre, inquiet...
8. Comment saurais-tu que le problème n'existe plus ?
9. À quel point c'est important ? D'autres facteurs pourraient-ils influencer ton jugement ?
10. Est-il plus approprié de donner le feedback directement ou de demander d'abord son avis ?
11. Comment te sens-tu à l'idée de donner ce feedback ? Décris honnêtement tes émotions : nerveux, en colère, frustré, perplexe, fier, confiant...
12. Comment peux-tu faire en sorte que tes émotions t'aident à donner le feedback de façon appropriée ?



13. Quelles pourraient être des stratégies de sortie utiles ?

Étape 2 – Prépare

- Signal / positionnement : comment vas-tu demander la réunion ? Quel signal utilises-tu au début ?
- Comment montrer de la gentillesse, du respect et de l'espoir pour l'avenir ?
- Mets en points les thèmes de la conversation.

Si vous croyiez que la personne à qui vous parliez appréciait vraiment vos commentaires, quelle différence cela ferait-il ?

<i>Behaviour/Comportement</i>	<i>Outcome/Résultat</i>	<i>Feelings/ Concern Sentiment / Préoccupation</i>	<i>Future</i>
<i>J'ai remarqué...</i>	<i>Le résultat a été...</i>	<i>Je suis préoccupé que...</i>	<i>Puis-je te demander de... ?</i>



+ 353 (87)1326620



Break Free, Move Forward



gilles@getunstuck.ie

Utilisation en contexte corporatif et pour managers

- **Pour les managers** : cadre clair à utiliser dans les entretiens individuels, revues de performance, ou conversations de correction rapide.
- **Pour les équipes corporatives** : permet d'installer une culture où le feedback est clair, respectueux et orienté vers l'action.

Conseils pratiques

1. **Formez-vous ensemble** : partagez ce modèle lors d'un atelier, pratiquez en binômes ou en jeux de rôles.



2. **Utilisez la fiche de préparation** avant chaque feedback important, même pour des points mineurs, afin d'être précis et éviter les malentendus.
3. **Rappelez le modèle** dans les communications d'équipes pour normaliser la façon de donner et recevoir du feedback.
4. **Mesurez l'impact** : après quelques semaines, vérifiez si le problème a diminué et si les comportements souhaités se maintiennent.

En résumé

- Un feedback efficace se construit sur la préparation, l'équilibre positif/négatif, la sincérité, l'économie de mots, et le courage d'aborder le vrai sujet.
- Le modèle BOFF fournit une structure simple et mémorable pour organiser la conversation : comportement, résultat, sentiment, futur.
- Avec un usage régulier et partagé entre managers et équipes, ce modèle aide à transformer les conversations difficiles en opportunités de développement et de confiance.



Exemples de thèmes

THÈME : Évaluation de la performance

Cas 1 – Performance insuffisante

Personne : Pierre

1) Commencer par écouter, pas par parler

- Poser quelques questions ouvertes :
 - Merci d'avoir pris le temps de me voir. Comment vas-tu aujourd'hui, Jo ?
 - Tu travailles avec nous depuis deux ans maintenant ; comment tu vis cette expérience jusqu'ici ?
 - Tout se passe bien, alors ?

Explorez la perception avant d'essayer de définir la réalité

- Cela fait maintenant deux ans que vous travaillez avec nous ; qu'en pensez-vous jusqu'à présent ?
- Tout se passe bien alors ?

2) BOFF

Comportement

- Décrire le comportement observé :
 - J'ai remarqué que ces dernières semaines, ta performance est en dessous des attentes. J'ai donc organisé cette réunion pour en parler et voir comment y remédier, car cela me surprend au vu de tes deux dernières années.

Résultat / **Impact**

- Ce que cela produit sur toi et les autres :
 - Ce n'est pas une revue formelle, mais nous devons traiter cela avant la revue officielle dans 8 semaines ; sinon, je serai malheureusement contraint d'engager une procédure disciplinaire, d'abord sous forme d'avertissement verbal.

Sentiment / **Réaction personnelle**

- Ce que tu ressens :



- Nous nous connaissons assez bien, et après ces deux années où tu as montré tes capacités, je voudrais te donner l'occasion d'y remédier.
En attendant, j'aimerais savoir si tu as remarqué un problème et s'il y a une raison que tu peux partager.
Je voudrais aussi savoir si tu estimes que je pourrais faire quelque chose de plus pour aider.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :
- Tu dois améliorer ta performance. Je propose qu'on se voie chaque semaine pour suivre les progrès et s'assurer que tu peux retrouver ton niveau habituel.

Points supplémentaires à garder en tête

- Fatigue, problème médical, arrêt maladie, temps de repos... peuvent influencer la capacité à s'améliorer, une attestation médicale pourrait être un élément à prendre en compte.
- Légitimer les émotions sans se laisser emporter :
 - Je comprends.
- Finir en résumant et en convenant de la suite : ce qui a été dit et ce qui va se passer ensuite.

Cas 2 Gel des salaires / promotions

Personne : Marie

1) Utiliser la méthode d'écoute active

- Poser quelques questions ouvertes :
 - Merci d'avoir pris le temps de me voir.
 - J'ai reçu d'excellents retours à ton sujet, Sam, et je voulais te remercier.
 - Que penses-tu de toute la mauvaise presse qu'on a eue récemment

2) BOFF

Comportement

- Situation factuelle :
Les institutions financières ont reçu une presse extrêmement négative ces derniers mois.



Résultat / Impact

- Conséquences sur toi, l'équipe, l'organisation :
Notre institution veut regagner la confiance du public ; le conseil d'administration a donc décidé de geler les salaires et promotions pour les trois prochaines années.

Sentiment / Réaction personnelle

- Ce que tu ressens :
Même si nous sommes tous dans la même situation, je me sens particulièrement mal pour toi vu ta performance et les recommandations de ton responsable d'agence.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :
Mes mains sont liées jusqu'à la prochaine révision de la situation dans 18 mois. Tu es un contributeur très précieux ; même si c'est un revers, il faut voir le côté positif : l'entreprise est actuellement saine. Si nous restons sur cette voie, quand le moment viendra, ceux qui ont permis cela et gardé la foi pendant la période difficile seront récompensés à leur juste valeur.

Points supplémentaires

- Légitimer les émotions mais rester posé :
 - Je comprends.
- Terminer par un résumé et un accord sur ce qui a été dit et ce qui est prévu ensuite.

Cas 3 – Attitude envers les collègues

Personne : Paul un Chef de cuisine

1) Utiliser l'invitation à grandir

- Commencez par écouter, quelques questions ouvertes
 - Merci d'avoir pris le temps, encore une journée chargée pour vous j'imagine, a-t-il beaucoup de réservations aujourd'hui ?

2) BOFF et analyse de la situation

- Contexte de performance :



- La qualité en termes d'hygiène, sécurité et cuisson est excellente, mais la performance globale est en dessous de la moyenne à cause de communications, d'accessibilité et de gestion des plaintes déficientes.
- Utiliser un raisonnement rationnel avec exemples précis rapportés :
...d'après les retours et réclamations, on a des éléments sur l'accessibilité, la gestion des plaintes, et la communication, par exemple :
 - Accessibilité :
 - Il a enfermé une personne dans la chambre froide pendant 5 minutes et affirmé ne pas savoir qu'elle y était.
 - Il a caché des couteaux après une plainte.
 - Il dit souvent « tu sais qui je suis » quand on remet en question un problème de qualité.
 - Gestion des plaintes :
 - A dit à un membre du personnel de « dégager » après qu'un plat de poisson ait été renvoyé.
 - Communications :
 - A traité quelqu'un de « gros » ou d'« incapable », crie sur les gens.
 - Dit régulièrement des choses comme « vous avez de la chance que je sois là, personne ne mangerait dans ce boui-boui sans moi ».

3) BOFF appliqué

Comportement

- Ce que tu observes :

J'ai remarqué ton attitude envers le personnel, dévalorisante voire abusive, qui s'est aggravée depuis le programme master chef.

Résultat / Impact

- Effets concrets :

Le feedback est mauvais, le moral des employés est bas ; même s'il y a des succès, cela affecte la performance globale et peut nuire à la perception du chef.

Sentiment / Réaction personnelle

- Ce que tu ressens :

Je pense que ce n'est pas acceptable de la part d'un chef.



Je comprends bien que gérer une cuisine est stressant et intense, mais même dans le feu de l'action, les meilleurs responsables ne maltraitent pas leurs équipes ; au contraire, ils donnent l'exemple et construisent une équipe capable de relever tous les défis.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :
Dorénavant, je veux que ces attitudes disparaissent. Je veux aussi savoir s'il y a un problème particulier avec le personnel qui ne m'a pas été signalé et qu'il faut traiter.

Points supplémentaires

- Légitimer les émotions, rester calme :
 - Je comprends.
- Terminer en résumant et en convenant de la suite.



THÈME : Situation de conflit potentiel

Cas 1 – Ponctualité / respect des horaires

Personne : un collaborateur

1) Écoute active d'abord

- Questions ouvertes :
 - Merci d'avoir pris le temps. Comment vas-tu ?
 - Comment trouves-tu ton travail ? Des soucis ?

2) BOFF

Comportement

- Fait observer :

La raison de cette réunion concerne ta ponctualité. Tu arrives régulièrement en retard, 2 à 3 fois par semaine.

Résultat / Impact

- Conséquences :

Sur le plan du travail, tu es excellent, mais si cela ne change pas, au-delà du risque de donner l'impression d'un traitement de faveur, cela pourrait inciter d'autres à faire de même.

Sentiment / Réaction personnelle

- Ce que tu ressens :

J'ai l'impression que tu prends les horaires de base avec trop de légèreté. Par respect pour tes collègues et pour moi, je pense qu'il faut adopter une approche plus sérieuse. De toute façon, c'est une violation de la politique RH qui pourrait mener à une action disciplinaire si ce n'est pas corrigé.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :
 - Les horaires de base doivent toujours être respectés, mais je comprends qu'il puisse y avoir des exceptions :
 - Si tu vas être en retard, préviens ton responsable d'équipe ou moi.
 - Si cela n'est pas fait ou si l'explication n'est pas convaincante, je devrai prendre des mesures disciplinaires, débutant par un avertissement verbal.



+ 353 (87)1326620



Break Free, Move Forward



gilles@getunstuck.ie

- Je propose qu'on se revoie chaque mois pendant 6 mois pour suivre et discuter de la situation jusqu'à ce qu'elle soit résolue à ma satisfaction.



Cas 2 – Odeur corporelle

Personne : un collaborateur

Cette conversation doit se faire en privé et avec une grande délicatesse, en proposant des solutions (ex. : accès à des douches sur le lieu de travail, flexibilité pour des pauses supplémentaires, etc.)

1) Écoute active d'abord

- Questions ouvertes :
 - Merci d'être venu. Comment vas-tu ?
 - Est-ce que tu aimes travailler avec nous ? Y a-t-il des problèmes particuliers ?

2) BOFF

Comportement

- Observation directe, sans détour :

Il n'y a pas de façon agréable de le dire, mais je préfère être honnête : j'ai constaté une odeur corporelle forte de ta part.

Résultat / Impact

- Effets :

Outre les questions d'hygiène générales, je crains que cela nuise à la cohésion et au fonctionnement de l'équipe.

Sentiment / Réaction personnelle

- Ce que tu ressens :

J'ai le sentiment que cela joue contre toi.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :

Je ne sais pas si c'est un problème d'hygiène ou un souci médical ; j'aimerais en discuter pour voir ce qui peut être fait.

Points supplémentaires

- Légitimer les émotions sans s'énervier :
 - Je comprends.
 - Finir en résumant et en convenant de la suite.



Cas 3 – Harcèlement / intimidation

Personne : un collaborateur ou responsable

1) Écoute active d'abord

- Questions ouvertes :
 - Merci d'être venu. Comment vas-tu ?
 - Comment trouves-tu ton travail ? Des soucis ?

2) BOFF

Comportement

- Faits entendus ou observés :
 - J'ai entendu parler de tactiques d'intimidation comme langage vulgaire, menaces, cris, ton abusif.

Résultat / Impact

- Effets :
 - Même sans plaintes officielles, le personnel n'est pas heureux. Cela va affecter la rétention des employés et donc nos performances futures.

Sentiment / Réaction personnelle

- Ce que tu ressens :
 - Si c'est le cas, c'est non professionnel et inacceptable dans toute organisation. Il existe des méthodes plus appropriées et professionnelles pour gérer la performance d'une équipe. Le fait que l'équipe puisse bien performer montre de quoi elle est capable ; ces tactiques relèvent d'une mauvaise pratique managériale.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :
 - Je veux que ces tactiques cessent immédiatement ; elles ne servent personne. Je pense qu'il serait utile de rafraîchir les techniques de management.



THÈME : Influence / convaincre

Cas 1 – Réduction de salaire

Personne : un collaborateur

1) Écoute active d'abord

- Questions ouvertes :
 - Merci d'avoir pris le temps. Comment vas-tu ?
 - Que penses-tu de la situation actuelle de l'entreprise ?

2) BOFF

Comportement

- Situation :
 - L'entreprise est actuellement dans une situation difficile.

Résultat / Impact

- Conséquences :
 - Nous devons tous accepter une réduction de salaire de 15 % pour sécuriser les emplois pendant 12 mois.

Sentiment / Réaction personnelle

- Ce que tu ressens :
 - Je comprends ton point de vue. Il faut s'attaquer à la faible performance, c'est clair, mais c'est une approche plutôt à long terme. Malheureusement, la situation actuelle exige que tous les employés s'efforcent maintenant d'atteindre nos objectifs, pas seulement ceux qui sont moins performants.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :
 - Espérons que tout ira mieux et que nous pourrons alors traiter les problèmes de performance tout en reconnaissant ceux qui ont fait des efforts supplémentaires. Dans des moments comme celui-ci, nous avons encore plus besoin de performeurs comme toi.



Cas 2 – Heures supplémentaires

Personne : un collaborateur

1) Écoute active d'abord

- Questions ouvertes :
 - Merci d'être venu. Comment vas-tu ?
 - Que penses-tu de la situation actuelle de l'entreprise ?

2) BOFF

Comportement

- Contexte posé, puis transition :
 - (Rappel bref de la situation, puis insister sur ce qui est attendu.)

Résultat / Impact

- Conséquences :
 - Ne pas atteindre notre objectif de production aura un impact plus grand que de manquer un événement ou une partie qui pourrait être enregistrée.

Sentiment / Réaction personnelle

- Ce que tu ressens :
 - Je comprends que c'est une demande de dernière minute et qu'on ne peut pas l'imposer, mais nous devons à l'entreprise de fournir ces deux heures supplémentaires : l'impact de manquer la cible sur la performance et la survie de l'entreprise est considérable.

Futur / Ce que tu souhaites

- Ce que tu voudrais qu'il fasse :
 - J'aimerais que tu comprennes l'impact et fasses cet effort supplémentaire.