

**Votre objectif : Motiver le membre de votre équipe à accepter plus de complexité pour avoir plus d'impact****Partie 1 : Mettre les choses en contexte**

Compétences à mettre en pratique : établir une relation; acquérir la confiance nécessaire pour communiquer des messages difficiles avec bienveillance.

**Contexte**

Des évaluations de mi-année sont prévues entre les gestionnaires et les membres de l'équipe pour discuter des progrès par rapport aux objectifs des 6 facteurs de performance, ce qui vous a amené à organiser cette rencontre. Vous serez aux commandes de la discussion.

Cette discussion d'évaluation de mi-année fait suite à vos rencontres de suivi régulières et constitue une occasion de discuter officiellement avec le membre de votre équipe de ce qu'il a accompli et de quelle façon. Vous avez prévenu le membre de votre équipe qu'il doit réfléchir à son rendement avant la rencontre et qu'il doit également se préparer à discuter de ce qui fonctionne bien (p. ex., les façons de travailler ensemble) et de ce qui pourrait aller encore mieux. Dans le cadre de cette discussion, il est important que vous soyez tous les deux d'accord sur les progrès accomplis en matière de performance et sur la définition de la réussite pour le reste de l'année. Réfléchissez à la manière dont vous ferez preuve de curiosité lors des évaluations de mi-année et faites preuve de bienveillance et de courage, par exemple en abordant tout décalage dans l'évolution de la performance.

*Avant de rencontrer le membre de votre équipe, entendez-vous avec les autres gestionnaires sur ce qu'est une bonne performance afin d'avoir une perspective équilibrée pendant l'évaluation.*

**La situation d'Ari à la mi-année**

Ari a réalisé des progrès considérables par rapport à ses objectifs de performance. Vous estimez qu'Ari gagnerait beaucoup à assumer des tâches plus complexes, ce qui profitera en outre à notre réussite collective. Vous voulez donner à Ari les moyens de relever d'autres défis et d'affronter d'autres complexités dans le cadre de ses fonctions. Vous êtes convaincu qu'il peut y arriver et que vous pouvez l'aider à réussir. Autres éléments :

- Ari incarne toujours nos valeurs, est un modèle pour les autres et reçoit d'excellents commentaires des parties prenantes.
- Ari dirige avec succès [p. ex., une initiative, un projet] et vous voulez l'encourager à prendre en charge [p. ex., une initiative, un projet] supplémentaire qui n'est pas sur la bonne voie. Ainsi, Ari dirigerait deux [p. ex., initiatives, projets] pendant la deuxième moitié de l'année.
- Ce (Cette) [p. ex., projet, initiative] ne progresse pas bien parce qu'un membre de l'équipe a quitté et que son remplaçant vient à peine d'entrer en fonction. Le nouveau membre de l'équipe a de l'expérience dans l'industrie, mais étant donné qu'il est nouveau à Rio Tinto il lui faudra du temps pour apprendre les systèmes et établir des relations.
- Tout en remettant [p. ex., l'initiative, le projet] sur la bonne voie, Ari devra également consacrer beaucoup de temps au nouveau membre de l'équipe pour le familiariser avec son rôle et le présenter aux principales parties prenantes.

- Au cours de cette rencontre, vous cherchez à inspirer et à motiver Ari à saisir les occasions qui découleront de la prise en charge de défis et de complexités supplémentaires, par exemple :
  - Avoir un impact plus important sur notre réussite collective en soutenant les autres.
  - Apprendre à déléguer efficacement dans le cadre de deux [p. ex., initiatives, projets] et à gérer les complexités pour rétablir la confiance des parties prenantes.
  - Acquérir de l'expérience et avoir plus d'impact en exerçant une plus grande influence sur [p. ex., les équipes, le site, les groupes de produits, les pays].

## Partie 2 : Rétroaction du membre de l'équipe

Compétences à mettre en pratique : faire face aux défis; gérer la réponse émotionnelle aux défis (la vôtre et celle des autres).

- Laissez un peu de temps à Ari pour réfléchir à vos suggestions et encouragez-le à faire part de ses réflexions. Tenez compte de son ressenti.
- Soyez prêt à rassurer Ari s'il craint d'avoir de la difficulté à atteindre ses objectifs des 6 facteurs de performance.
- Encouragez Ari à prendre conscience des occasions de développement et d'amélioration de ses performances qui découleront du fait d'assumer un mandat plus complexe et plus exigeant.
- Aidez Ari à comprendre que cela favorise notre réussite collective et qu'en collaborant davantage, nous pouvons aller plus loin collectivement.
- Avec Ari, réfléchissez à ce que cela signifie pour ses objectifs des 6 facteurs de performance (p. ex., qu'il s'agisse de les ajuster ou de garder les mêmes, mais à un degré de complexité plus élevé) et assurez-vous d'être sur la même longueur d'onde.
- Examinez de quelle façon vous pouvez aider Ari à réussir, et/ou planifiez ensemble les mesures qu'Ari peut prendre.

## Partie 3 : Aller de l'avant

Compétences à mettre en pratique : motiver et mobiliser les membres de votre équipe, influencer et conclure sur une note positive

- Assurez-vous d'être tous les deux d'accord sur la progression des performances d'Ari et sur la définition de la réussite pour le reste de l'année.
- Récapitulez les principaux points de la conversation, les mesures convenues pour aller de l'avant et les échéanciers.
- Rappelez à Ari de quelle manière vous allez l'aider à réussir et combien ses efforts contribuent à notre réussite collective.
- Terminez la discussion sur une note positive.

## Conseils pour les questions

Ces questions pourraient vous aider à orienter la conversation. Bien entendu, n'hésitez pas à trouver votre propre approche – ce n'est pas une liste définitive.

### Maintenez l'élan

- Comment puis-je vous soutenir au mieux?
- Je sens de la frustration chez vous. Que puis-je faire pour apaiser cette frustration?
- Qu'est-ce qui vous motive et vous encourage?
- Quel succès avez-vous observé jusqu'à présent, sur lequel nous pourrions nous bâtir?

### Faites vos commentaires

- Comment vous sentez-vous par rapport à cette situation?
- Avec du recul, qu'auriez-vous pu faire différemment?
- Que devons-nous faire différemment?
- Selon vous, comment votre approche influence-t-elle le résultat?
- Où avez-vous l'impression d'avoir progressé le plus et où pouvez-vous faire mieux?

### Cherchez à comprendre

- Quels sont les obstacles?
- Pouvons-nous en discuter un peu plus en détail?
- Que voulez-vous pour vous-même?

### Recherchez de nouveaux défis

- Quelles autres tâches ou responsabilités pouvez-vous assumer pour continuer à perfectionner vos compétences ou à améliorer votre rendement?
- À quoi ressemble la réussite pour vous?
- Selon vous, de quelles compétences ou connaissances avez-vous besoin pour relever ces défis?

### Définissez le soutien nécessaire

- Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui pourrait fonctionner encore mieux?
- Qu'aimeriez-vous voir plus ou moins de ma part?
- Quel soutien devons-nous mettre en place? Comment puis-je vous aider à cet égard?
- Quels sont les obstacles?

### Plan d'action

- Quelles mesures pouvons-nous prendre pour faire en sorte que vous atteigniez ces objectifs?
- Quels obstacles pourraient vous empêcher d'atteindre vos objectifs?
- Quelles seraient les cinq mesures progressives que vous pourriez prendre pour atteindre cette cible?
- « La chose à cesser de faire » va-t-elle vous aider?