

Votre objectif : Gérer et soutenir un membre de l'équipe dont un objectif de performance n'est pas sur la bonne voie

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 de Kai à la mi-année

Kai a bien progressé par rapport à la plupart de ses objectifs des 6 facteurs de performance, mais à mi-année, il n'a pas réalisé des progrès importants relativement à un objectif d'amélioration continue axé sur [p. ex., la sécurité, la productivité, les ESG]

- À l'heure actuelle, il est peu probable que Kai atteigne son objectif d'amélioration continue d'ici la fin de l'année. À moins d'une amélioration notable, Kai se dirige vers un résultat PICT réduit (par exemple, 75 %).
- Dans le cadre de vos rencontres de suivi régulières avec Kai, vous avez planifié ensemble les mesures qu'il peut entreprendre pour faire progresser cet objectif de performance. Malgré ces discussions, les efforts de Kai n'ont pas l'impact attendu et les progrès sont en retard par rapport aux délais convenus.
- Kai est conscient des contraintes auxquelles est confronté [p. ex., l'équipe, le site, le groupe de produits] et que cet objectif de performance aura un impact direct sur la réussite collective de l'équipe.
- *Facultatif* : Bien qu'il affiche généralement les bons comportements, récemment Kai ne semble pas toujours incarner nos valeurs. Vous avez déjà discuté avec Kai du fait que la manière de produire des résultats est tout aussi cruciale que les résultats eux-mêmes.

Vous voulez comprendre ce qui empêche Kai d'atteindre cet objectif de performance et le motiver à remettre ses performances sur les rails et à incarner systématiquement nos valeurs. Vous voulez également vous assurer que Kai ne perd pas de vue ses autres objectifs et qu'il continue de progresser à cet égard.

Partie 2 : Rétroaction du membre de l'équipe

Compétences à mettre en pratique : Communiquer clairement lorsqu'il est question de performance, faire face aux défis, gérer la réponse émotionnelle aux défis (la vôtre et celle des autres).

- **Crucial** : Assurez-vous que Kai comprend que sa performance n'est pas sur la bonne voie (quoi et comment) et qu'à moins d'une amélioration il se dirige vers un résultat PICT réduit (par exemple, 75 %). Il est important que Kai sache exactement où il en est actuellement et pourquoi.
- Laissez un peu de temps à Kai pour réfléchir à votre rétroaction et faire part de ses réflexions. Tenez compte de son ressenti.
- Soyez prêt à faire référence aux discussions précédentes que vous avez eues avec Kai à propos de cet objectif de performance (p. ex., rétroaction, attentes définies précédemment, mesures discutées, etc.) et à vos observations depuis ces discussions.
- Soyez curieux de découvrir ce qui empêche Kai de progresser. Explorez avec Kai comment l'aider à atteindre ses objectifs.

Partie 3 : Aller de l'avant

Compétences à mettre en pratique : Communiquer clairement les attentes, confirmer la compréhension de votre membre de l'équipe, influencer les résultats, conclure sur une note positive.

- **Crucial** : Assurez-vous que vous et Kai êtes d'accord sur le fait que sa performance n'est pas sur la bonne voie (quoi et comment) et qu'à moins d'une amélioration il se dirige vers un résultat PICT réduit (par exemple, 75 %).
- Communiquez clairement les changements/progrès que Kai doit apporter et quand. Vérifiez que Kai comprend sur ce qu'on attend de lui.
- Assurez-vous que Kai comprend l'importance de remettre ses performances sur la bonne voie et de continuer de faire progresser ses autres objectifs de performance.
- Récapitulez les principaux points de la conversation, les mesures convenues pour aller de l'avant et les échéanciers convenus.
- Réitérez l'importance pour Kai d'apporter des changements significatifs pour atteindre des résultats conformes à nos valeurs.
- 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?