

**Votre objectif : Motiver le membre de votre équipe à progresser par rapport à ses objectifs de développement****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 Shay à la mi-année**

Shay s'est bien approché de ses objectifs de performance, mais à mi-année il n'a aucunement progressé par rapport à ses deux objectifs de développement.

- Les objectifs de développement de Shay sont axés sur la pensée critique et sur l'acquisition de compétences de résolution de problèmes. Ces compétences sont importantes pour permettre à Shay d'évoluer et d'exceller dans son rôle actuel.
- Dans le cadre de vos rencontres de suivi régulières avec Shay, vous avez prévu ensemble qu'il :
  - suive une formation [p. ex., interne, externe, en ligne sur LinkedIn Learning] pour renforcer son esprit critique;
  - assiste à différentes réunions [p. ex., d'équipe, de site, fonctionnelles) afin d'observer et d'apprendre d'autres méthodes de prise de décision;
  - mette en pratique ses compétences en prenant l'initiative de résoudre [p. ex., les problèmes opérationnels / de sécurité / de projet mineurs] dès qu'ils se présentent.
- Malgré ce plan et de fréquentes discussions, Shay n'a pas progressé par rapport à ses objectifs de développement.

- S'il ne redresse pas la barre, il ne réalisera probablement pas des progrès significatifs par rapport à ses objectifs de développement d'ici la fin de l'année. Cela peut influencer l'évolution de Shay dans son rôle actuel, ainsi que les résultats qu'il obtient par rapport à ses objectifs de performance et la manière dont il les atteint.

Vous voulez comprendre ce qui empêche Shay de progresser vers l'atteinte de ces objectifs de développement, le motiver à agir pour sa propre croissance et l'aider à comprendre qu'il contribue à notre réussite collective en s'améliorant continuellement dans son rôle. Vous voulez également vous assurer que Shay ne perd pas de vue ses objectifs de performance tout en faisant progresser ses objectifs de développement.

## 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).

- Vous voulez que Shay ne perde pas de vue ses objectifs de performance tout en progressant par rapport à ces objectifs de développement.
- **Crucial** : Il faut rappeler à Shay qu'il est essentiel que chacun continue de se développer dans ses fonctions, autrement nos performances stagnent et nos compétences deviennent moins pertinentes et se dégradent.
- Laissez un peu de temps à Shay pour réfléchir à votre rétroaction et faire part de ses réflexions. Tenez compte de son ressenti.
- Cherchez à découvrir ce qui empêche Shay de progresser ou si ces objectifs de développement sont toujours une priorité pour lui (p. ex., ses objectifs des 6 facteurs de performance devraient-ils être ajustés pour refléter un changement dans ses objectifs de développement).

## 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 de Shay et sur la définition de la réussite pour le reste de l'année.
- Cherchez des moyens de continuer à soutenir et à motiver Shay pour qu'il se concentre sur ses objectifs de développement, mais réaffirmez qu'il n'est pas sous-performant même si ces objectifs de développement ne progressent pas.
- Rappelez qu'il est essentiel que chacun continue de se développer dans ses fonctions afin que nos compétences restent pertinentes et que nos performances s'améliorent, ce qui contribue à notre réussite collective.
- Récapitulez les principaux points de la conversation, les mesures convenues et/ou la manière dont vous soutiendrez Shay dans son développement.
- 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?