

Livrer un feed-back avec doigté

L'art d'oser-dire et comment-dire

Cahier de formation



**Ressource en animation, formation et coaching
Agréé par Emploi-Québec**

À Propos de Consensus

En 1988, M. Claude Sévigny a fondé *CONSENSUS* qui se veut une ressource en formation, en animation de réunion et en coaching. L'équipe de *CONSENSUS* prône ouvertement la recherche de consensus et le Gagnant-Gagnant dans l'ensemble de leurs interventions. C'est une philosophie importante et collective.



Contribuer au bon fonctionnement de l'aspect humain des organisations en intervenant pour former, animer et coacher

L'équipe de CONSENSUS intervient auprès de différentes organisations

Institutionnelles : Ministères du Québec et du Secteur public, CÉGEPs, Université et Ville de Sherbrooke, MRC

Entreprises : Cascades, Jyco, Bestar, Sobeys, Waterville T.G., Ball, Domtar, Camso

Associatives : Coopératives, Caisses Desjardins, Corporation sans but lucratif, Centres de la petite enfance, CDC

M. Sévigny est **Andragogue** de formation: ce qui veut dire **Formateur d'adultes**. Il est diplômé du 2^e cycle à l'Université de Sherbrooke. Il a été membre agréé de l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec, CRHA, pendant plus de 20 ans. Aussi, il est **Moniteur agréé de Leaders efficaces, de Coaching et de Communication efficace** par l'école du Dr Thomas Gordon. Il est reconnu pour son côté « pratico-pratique », son sens de l'humour et sa capacité de s'adapter à la réalité de ses clients.



claudesevigny.com

401, rue Prince Rupert, Sherbrooke, Qc J1G 1Z9
Ex-Membre CRHA. 23901 Formateur agréé à Emploi-Québec. 26068

Réflexions

***« La critique ne peut pas ne pas
exister, aussi bien la canaliser
correctement. »***

Claude Sévigny

***« Chaque critique retenue fait
rétrécir la relation. »***

Hendrie Weisinger

***« On a le choix. On peut évoluer
ou se réfugier dans la sécurité. »***

Barry A. Goodfield

Livrer un feed-back avec doigté

L'art d'oser-dire et comment-dire

Dans notre rôle professionnel, nous avons parfois à livrer du feed-back critique à une autre personne. Tout en respectant les rôles respectifs de chacun.e, il est de notre devoir d'émettre un message critique à un collègue ou à une partenaire qui, elle, s'en passerait avec plaisir! Assumer pleinement notre rôle de manière professionnelle et efficace n'est pas facile, surtout devant une personne qui réagit fortement à nos propos. Cette conférence-formation, de type entraînement, veut nous outiller à mieux assumer ce volet plus délicat de notre profession; par l'utilisation des deux compétences essentielles : *le oser-dire et le comment-dire*.

Clientèle visée

Toute personne dentiste qui souhaite améliorer ses habiletés relationnelles avec les autres

Contenu

- L'analyse d'une situation problème
- Les 2 types de message « JE »
- Les avantages du feed-back
- La technique du oser-dire et comment-dire

Objectifs par compétences

À la fin de la session les participant.e.s seront capables de...

1. Distinguer les avantages d'utiliser le feed-back (la rétroaction)
2. Analyser rapidement une situation problématique
3. Livrer un message d'amélioration éclairant et respectueux
4. Cerner l'autre par ses comportements indicateurs
5. Faire face à la réaction de la personne concernée
6. Émettre un message positif de reconnaissance à une collègue

Méthodologie

- Exercices pratiques écrits
- Exposés interactifs, discussion
- Mises en situation
- Entraînements

La formation est développée selon l'approche par compétences et les principes de l'éducation des adultes qui font référence à l'expérience des participants. Des exercices pratico-pratiques permettent de vérifier et de développer les compétences des participants.

Durée

Session intensive de 3 heures

EXERCICE

Quels sont les avantages **pour soi** à utiliser le feed-back au travail :

Quels sont les avantages du feed-back pour **l'équipe de travail** :

Quels sont les dangers pour soi à **retenir** son feed-back :

Quels sont les dangers pour l'équipe à **ne pas** utiliser le feed-back :

La critique

- Du grec : **kriticos** pour désigner la capacité de discernement, de jugement
- Sert à échanger, informer, influencer, motiver et surtout, à communiquer de l'information **évaluative**

L'utilité de la critique

- Valeur essentielle pour l'amélioration
- Seule façon de connaître ce qu'on doit améliorer
- Outil d'apprentissage
- Moyen d'éviter la négation telle l'emphase sur les erreurs, les coupables et le « bitchage » souvent en arrière

Les personnes et la critique

- Les gens veulent réussir et accomplir de leur mieux le travail qu'ils ont à faire
- Une avalanche de critiques négatives fait perdre la motivation
- L'impression qu'on parle dans son dos conduit au retrait ou à la vengeance

On se retient de donner du feed-back

- Par « politesse »
- Par peur de perdre la face
- Pour ne pas faire de vague
- Parce qu'on ne sent pas habile pour le faire
- Par manque de temps

EXERCICE

Quels éléments (personnes, contexte, « timing ») doit-on prendre en considération pour donner un feed-back constructif?
Quelles sont les conditions de réussite?

Que devrait contenir un feed-back constructif?

Trois intensités de communication entre collègues

<p>Ventiler</p>	<p>Lorsqu'une personne vit un trop-plein d'émotions suite à un événement désagréable, elle a besoin de se confier à une autre personne. Ce que l'on appelle « ventiler » permet à la personne aux prises avec un surplus d'émotions de nommer ce qu'elle vit et ressent en toute confiance. Ventiler ne se fait pas n'importe quand, n'importe où, auprès de n'importe qui. Le moment, le lieu et la personne doivent être à propos.</p> <p>Lorsque bien fait, ventiler est une forme d'entraide entre collègues.</p> <p>Synonymes : se défouler, décompresser, vider le trop-plein</p>
<p>Chialer</p>	<p>Certaines personnes éprouvent le besoin de se plaindre des insatisfactions qu'elles vivent. Elle les expriment parfois dans des moments et des endroits inappropriés. Ce qui irrite énormément les autres et défait le bon climat d'une équipe.</p> <p>À la blague, nous disons souvent que les Québécois ont besoin de chialer 10 minutes par jour pour se défouler. C'est peut-être tolérable si la personne chiale contre la température, contre l'hiver ou contre le prix de l'essence. Par contre, si une personne rouspète sans cesse, elle contribue à son propre isolement en plus de se discréditer elle-même.</p> <p>Synonymes : râler, se plaindre, rouspéter</p>
<p>Bitcher</p>	<p>Le terme « bitcher » vient de « bitch » qui signifie en anglais : chienne, salope, garce. « bitchy » : vache. En français: casser du sucre sur le dos de quelqu'un.</p> <p>En québécois bitcher voudrait dire parler contre quelqu'un. Ce qui est beaucoup plus que de simplement chialer contre la température.</p> <p>À la différence de chialer, la personne qui « bitch » le fait au détriment d'une autre personne. Ce qui est inacceptable. Si elle se permet de discréditer un autre collègue, cela aura pour effet de mettre les gens mal à l'aise et envenimer le problème au lieu de le résoudre.</p> <p>Ventiler = oui, au besoin Chialer = pas trop Bitcher = NON, inacceptable</p>

Analyser une situation problématique

Consignes : Identifiez une situation difficile que vous avez déjà vécue en lien avec une autre personne au travail. Veuillez compléter le tableau suivant :

<i>Décrire la situation en termes de comportements concrets</i>	<i>Décrire mon sentiment et/ou ma réaction sur le moment</i>	<i>Nommer en quoi cela pose problème?</i>	<i>Dorénavant, face à une situation semblable, je vais dire, je vais faire...</i>

La critique constructive

Notre expérience nous a confirmé sans cesse que, peu importent les pressions qu'elle subit, l'équipe peut accomplir sa tâche *et* répondre aux besoins de ses membres à la condition de pouvoir donner des critiques constructives.

Pourquoi ? Parce qu'on exprime la plupart des problèmes comme la critique de l'action d'une personne. Lorsqu'on reçoit une critique, on ne sait pas trop comment réagir. On peut être porté à critiquer l'autre à son tour : « Quel droit ont-ils de *me* critiquer ? » Si une personne réagit négativement à un comportement qui nuit vraiment aux progrès de l'équipe, devrait-elle mettre de côté ses sentiments pour le bien de l'équipe ? Est-il possible d'exprimer son mécontentement sans provoquer une confrontation qui pourrait déranger l'équipe encore plus ?

Il existe des méthodes éprouvées pour donner et recevoir une critique. Ces méthodes fonctionnent aussi bien lorsqu'on doit donner que recevoir une appréciation. On les utilise pour donner une critique constructive, qu'elle soit positive ou négative et pour recevoir une critique avec une attitude constructive. En appliquant les indications suivantes, on augmente considérablement ses chances d'éviter les conséquences désagréables. On peut ainsi décider du moment où donner une critique, comment dire ce qu'on pense à une personne ou à une équipe, et comment écouter lorsqu'on reçoit une critique.

Formes de critiques

Il existe différentes formes de critiques.

- Les **données statistiques** fournissent une observation sur un processus indiquant à quel point le processus fonctionne, les changements mis à l'essai sont efficaces, etc.
- **Une étude de marché** fournit les commentaires des clients indiquant à quel point l'organisation réussit et le produit ou service répond aux besoins des clients.
- **Parler à une autre personne** est la forme de critique la plus courante et celle qui nous intéresse ici.

On sait que, pour obtenir des données valables et de l'information pertinente sur un marché, on doit établir un bon plan et suivre les règles et les instructions établies. Mais, on ignore souvent que les mêmes principes s'appliquent aux critiques entre deux personnes. Préparer d'avance ce qu'on va dire et comment on va le dire, puis appliquer les principes suivants, augmente la valeur de ce qu'on dit aux autres.

Guide

Principes de base pour donner ou recevoir une critique constructive

- Reconnaître le besoin de critique
- Donner des critiques positives et négatives
- Comprendre le contexte
- Savoir quand donner une critique
- Savoir comment donner une critique
 - Décrire
 - Ne pas étiqueter
 - Ne pas exagérer
 - Ne pas juger
 - Parler pour soi
 - Parler d'abord de soi et non de l'autre personne
 - Formuler une affirmation et non poser une question
 - Limiter sa critique aux éléments dont on est sûr
 - Aider l'autre à écouter et à accepter une appréciation lorsqu'on lui donne une critique positive
- Savoir comment recevoir une critique
 - Respirer
 - Écouter attentivement
 - Demander de clarifier
 - Refléter le message
 - Reconnaître les éléments fondés
 - Prendre le temps de discerner ce qu'on a entendu

Pour rendre une critique constructive, on doit :

- **Reconnaître le besoin de critique**
 - Reconnaître d'abord la valeur de la critique, qu'elle soit positive ou négative.
 - Considérer la critique comme moyen pour réaliser des améliorations.
 - Voir la critique comme la seule façon d'identifier ce qu'on doit améliorer.
 - Intégrer la critique au mode de fonctionnement de l'équipe.
 - Évaluer les réunions et les interactions entre les membres de l'équipe pour les améliorer.
 - Utiliser ces techniques pour communiquer plus efficacement avec les clients, les fournisseurs et les partenaires.
 - Convenir en équipe que donner et recevoir une critique permet d'améliorer le travail réalisé ensemble.
 - Ne pas chercher à prendre quelqu'un par surprise avec une critique.

- **Donner aussi bien des critiques positives que négatives**
 - Ne pas tenir le travail bien fait pour acquis.
 - Ne pas réserver ses critiques qu'aux situations problématiques
 - Émettre aussi des critiques positives pour éviter d'être perçu comme une personne « négative »
 - Souligner aux membres de l'équipe ce qu'ils ont fait de bien.

- **Comprendre le contexte**
 - Évaluer le contexte pour bien positionner sa critique.
 - Déterminer où la donner, pourquoi la donner et dans quel but la donner.
 - Ne pas aborder quelqu'un, lui adresser des commentaires et partir aussitôt.
 - Avant de donner une critique, revoir les gestes et les décisions qui ont mené à cette situation.

- **Savoir quand donner une critique**
 - Choisir le moment opportun pour donner une critique.
 - Penser à ses propres besoins.
 - Être à l'écoute de l'autre.
 - Se préoccuper de l'autre personne.

Ne pas donner de critique quand :

- On connaît mal les circonstances
- On ne se préoccupe pas de la personne
- On ne sera pas présent assez longtemps pour assurer le suivi de la critique.
- On sait que la personne ne peut pas changer.
- L'autre personne semble avoir peu confiance en elle.
- On cherche à mettre la personne sur la sellette ou à montrer qu'on est plus fin ou plus responsable qu'elle.
- Le moment, l'endroit ou les circonstances ne s'y prêtent pas, *par exemple* en présence de personnes non concernées.
- On éprouve — soi-même ou l'autre personne — trop d'émotions

Formule pour donner une critique constructive

Phrase	Explication
<p>1. « Quand tu... »</p> <p>2. « je me sens... »</p> <p>3. « parce que je... »</p> <p>4. (Pause)</p> <p>5. « J'aimerais... »</p> <p>6. « parce que... »</p>	<p>Commencer la phrase par « Quand tu... » Décrire le comportement de l'autre : - sans le juger, - sans exagérer, - sans l'étiqueter, - sans lui prêter d'intention. Énoncer seulement des faits précis.</p> <p>Exprimer les effets du comportement sur soi. En un mot ou deux, exprimer ce qu'on ressent : de la joie, de la tristesse, de la colère ou de la crainte ou une variante.</p> <p>Expliquer pourquoi ce comportement provoque ces effets. Démontrer le lien entre les faits observés et les sentiments ressentis.</p> <p>Laisser l'autre personne répondre, réagir.</p> <p>Décrire le changement souhaité chez l'autre personne.</p> <p>Expliquer pourquoi on pense que ce changement résoudra le problème. Écouter la réponse de l'autre personne. Discuter différentes options, au besoin. Trouver alors une solution mutuellement satisfaisante.</p>
<p>Ce qui donne « Quand tu (fais cela), je me sens (ainsi), parce que (telle ou telle raison). » <i>(Pause : l'autre personne répond.)</i> « J'aimerais que tu envisages (telle solution), parce que je crois qu'elle donnerait (tel résultat). Qu'en penses-tu ? »</p> <p>Exemple « Quand tu es en retard aux réunions, je suis frustré parce que cela fait perdre du temps à tous les membres de l'équipe et que nous ne pouvons pas traiter de tous les points importants à l'ordre du jour. » <i>(Pause : l'autre personne répond.)</i> « J'aimerais que tu envisages de planifier ton horaire pour pouvoir arriver à l'heure aux réunions. De cette façon, les réunions seront plus productives et nous pourrons tous nous en tenir à nos horaires très chargés. »</p>	

Savoir comment donner une critique

Formuler des appréciations aussi bien que des insatisfactions.

Utiliser au début la *Formule pour donner une critique constructive*, à la page précédente.

Donner une critique constructive sans recourir à cette formule, une fois qu'on se sent à l'aise et capable de le faire.

- **Décrire**

- Raconter objectivement ce qu'on a vu l'autre personne faire ou ce qu'on l'a entendu dire.
- Donner des exemples précis et récents.
- (Les exemples de faits passés il y a longtemps peuvent mener à une mésentente.)

- **Ne pas étiqueter**

- Être clair, précis et sans ambiguïté.
- Éviter des termes comme « immature », « non professionnel », « irresponsable » et « bourré de préjugés ».
- Décrire le comportement sans y accoler d'étiquette.

Exemple

Dire : « Tu n'as pas respecté l'échéance que nous avons fixée. »

Éviter : « Tu es irresponsable et je veux savoir ce que tu vas faire à ce sujet ! »

- **Ne pas exagérer**

- Décrire les choses avec exactitude.
- Éviter les « toujours » et les « jamais ».

Exemple

« Tu ne respectes jamais les échéances. »

Ne pas inciter la personne qui reçoit la critique à argumenter sur l'exagération plutôt que de discuter de la question fondamentale.

- **Ne pas juger**

- Ne pas utiliser des termes qui indiquent qu'on porte un jugement.
- Éviter des mots comme « bon », « meilleur », « mauvais », « pire » et « devrait ».
- Ne pas se mettre dans un rôle d'autorité et de contrôle.
- Ne pas mettre la personne qui reçoit ces commentaires sur la défensive.

- **Parler pour soi**

- Ne pas s'en référer aux absents ou à des personnes anonymes. *Éviter* : « Beaucoup de gens ici n'aiment pas quand tu... »
- Ne pas agir comme intermédiaire pour les critiques formulées par d'autres personnes.

- Encourager les gens à parler directement à la personne concernée.

- **Parler d'abord de soi et non de l'autre personne**

- Commencer la phrase avec le mot « je » et non « tu ».

Exemples

Éviter : « Tu es souvent en retard aux réunions. »

Dire : « Je suis contrarié quand tu es en retard aux réunions. »

Éviter : « Tu es très ponctuel aux réunions. »

Dire : « J'apprécie que tu arrives à temps aux réunions. »

Les phrases commençant par « tu » mettent les gens sur la défensive : ils seront alors moins portés à écouter ce qu'on leur dit.

Les phrases commençant par « je » créent une relation d'égal à égal.

Utiliser un type de message auquel l'autre sera plus ouvert.

Maintenir une relation d'égal à égal, même si on occupe un poste hiérarchiquement plus élevé que la personne à qui on adresse une critique.

- **Formuler une affirmation et non poser une question**

Éviter : « Quand cesseras-tu d'arriver en retard aux réunions ? »

Dire : « Je suis contrarié quand tu arrives en retard aux réunions. »

Éviter de contrôler et de manipuler l'autre en lui posant des questions, en l'obligeant à répondre.

Éviter de mettre les gens sur la défensive en les questionnant.

Utiliser le « je » pour signifier « Je crois que nous devons résoudre cette affaire ensemble. »

Décrire et expliquer à la personne qui écoute l'effet de son comportement sur soi.

- **Limiter sa critique aux éléments dont on est sûr**

- Ne pas présenter ses opinions comme des faits.
- Ne parler que de ce qu'on a vu et entendu, de ce qu'on ressent et ce dont on a besoin.

- **Aider l'autre à écouter et à accepter une appréciation lorsqu'on lui donne une critique positive**

- Exprimer pleinement son appréciation, même si l'autre semble se sentir mal à l'aise, dit qu'il ne le mérite pas ou change de sujet.
- Insister sur la critique positive.
- Aider la personne à l'écouter, à la reconnaître et à l'accepter.

Mieux vivre la critique en :

- L'apprivoisant
- L'axant sur l'amélioration
- Protégeant l'estime de l'autre
- Choisisant ses mots
- Critiquant les critiques qu'on reçoit
- Faisant participer l'autre
- Soulignant les bons points sans « mais... »
- Proposant une solution
- Choisisant le moment
- Questionnant sans piéger
- Pensant à faire autre chose si les mots ne suffisent pas
- Se servant d'attentes réalistes
- Rendant la critique motivante
- Étant précis
- S'écoutant soi-même
- Restant calme et serein

La critique motivante

- Le but est d'inciter l'autre à l'amélioration
- Lui faire sentir qu'il a le choix
- Faire connaître les avantages à adopter un nouveau comportement
- Lui demander qu'est-ce qui le motiverait dans la situation?

Éviter le « tu » qui tue

- Jugement de valeur
- Étiquette
- Menace
- Ironie
- Rabaissement
- Accusation
- Abus

Choisir les « bons » mots

« Tu es le maître des paroles que tu n'as pas prononcées; tu es l'esclave de celles que tu laisses échapper. »

- **Éviter :**
 - d'attaquer la personne
 - « tu aurais dû... »
 - « toujours... jamais... mais... »
 - « je t'avais prévenu-e.... »
 - **Préférer :**
 - décrire la situation
 - parler en utilisant le « je »
- « la prochaine fois... dorénavant... »**

Trois types de messages

Les messages de prévention, d'amélioration et de reconnaissance

Le message de prévention

« *Vaut mieux prévenir que guérir !* » Prendre l'initiative d'affirmer son besoin, une attente ou un sentiment à l'autre personne. Faire connaître une situation particulière ou une préoccupation que l'on porte afin que l'autre soit informé et prenne en considération notre réalité.

Composé de deux éléments.

1. L'affirmation de soi : « Je veux, j'aimerais ou j'ai besoin ... »
2. La raison, l'effet bénéfique souhaité : « Ainsi je pourrai..., parce que ..., cela nous apportera ... »

Exemples

« J'aimerais te rencontrer une fois par mois. Je ressens le besoin de te mettre au courant de mes activités et recevoir tes commentaires sur mon travail afin d'améliorer notre collaboration. »

« J'aimerais établir avec toi un horaire d'utilisation de l'équipement pour cette semaine. Parce que j'ai plusieurs rencontres et j'ai besoin de planifier mon travail de façon plus judicieuse. »

« J'ai besoin d'être seul dans ma salle de travail pour ce matin, je ne voudrais pas être dérangé. Je pourrai ainsi me concentrer en toute tranquillité pour terminer ce projet. »

Réussite en feed-back

L'équilibre de deux forces humaines :

1. Le ***oser-dire*** : le courage, le cran
2. Le ***comment dire*** : le doigté, le tact

RÉFLEXION PERSONNELLE

Évaluer mes deux habiletés

Mon oser – dire _____ %

Mon comment – dire _____ %

Tant mieux si je dépasse le 100% au total de mes 2 habiletés.

En quoi, cela a-t-il des répercussions positives et/ou négatives sur mes relations avec les membres de mon équipe?

Par quels moyens puis-je améliorer la situation dans l'immédiat?

Livrer un message d'amélioration

Lorsque l'autre personne a agi d'une manière qui crée un problème à une autre personne. Ses comportements ont causé des inconvénients. Le message d'amélioration est utile pour revenir sur la situation afin de l'améliorer, la corriger ou faire en sorte qu'elle ne se reproduise plus.

Viser trois objectifs

1. satisfaire ses besoins, habituellement avec un changement de comportement chez l'autre
2. sauvegarder l'estime personnelle de l'autre et de soi
3. maintenir la qualité de la relation

Comporter trois éléments

1. décrire le comportement qui crée problème, sans blâmer ou juger l'autre
2. exprimer ses sentiments face à la situation problème
3. expliquer à l'autre les effets concrets de son comportement sur l'autre : en quoi ça cause problème

Exemples

« Lorsque tu ne remets pas le matériel à l'endroit où tu l'as pris, j'ai beaucoup de difficulté à trouver les objets dont j'ai besoin; je deviens très agacé à cause du temps que je perds à chercher. »

« Je n'aime pas t'attendre quinze à vingt minutes quand nous allons dîner ensemble. Ton retard me rend stressé et impatient, car je dois retourner au travail à une heure quinze précise et cela écourte notre temps de rencontre. »

Livrer un message d'amélioration

<p><i>Je remarque...</i> <i>J'ai observé...</i> <i>Quand tu...</i></p>	<p>Décrire le comportement qui crée problème, sans blâmer ou juger l'autre</p>
<p><i>Je deviens...</i> <i>Ça me...</i> <i>Je suis...</i></p>	<p>Exprimer ses sentiments face à la situation</p>
<p><i>Parce que ...</i></p>	<p>Expliquer à l'autre les effets concrets de son comportement : en quoi ça cause problème, à qui et comment</p>
<p><i>Pause</i></p>	<p>Écouter l'autre attentivement. Accueillir sa réaction émotive. Refléter ses sentiments</p>
<p><i>J'aimerais...</i> <i>Il serait préférable...</i> <i>Je suggère...</i></p>	<p>Impliquer l'autre dans une recherche de solutions Suggérer une solution acceptable</p>
<p><i>Parce que cela irait mieux...</i></p>	<p>Décrire les avantages à agir ainsi</p>

Le message de reconnaissance

Lorsque le comportement de l'autre est bénéfique pour soi ou pour l'équipe, il est très opportun de le souligner à la personne concernée. Tout en évitant de formuler son appréciation sous forme de compliment vide de sens ou manipulateur, on verbalise un message de reconnaissance qui sera satisfaisant et valorisant à recevoir. C'est un moyen des plus constructifs pour communiquer des sentiments de satisfaction, de plaisir, de reconnaissance, de soulagement et de bonheur quand le comportement de l'autre est positif. Ces messages contribuent largement à établir des relations plus chaleureuses, plus étroites et plus agréables pour tous.

Comporte trois éléments

1. décrire le comportement positif de l'autre
2. exprimer son propre sentiment positif
3. expliquer l'effet positif tangible sur soi ou sur les autres

Exemples

« Quand tu me fais savoir à quelle heure tu arriveras, ça me soulage d'une inquiétude et je suis plus à l'aise parce que je peux mieux organiser mes activités. Merci beaucoup. »

« Je gagne un temps fou depuis que tu regroupes toutes ces données. Ça me fait tellement plaisir et je voulais te le dire. Cela m'a vraiment aidé à rédiger ces rapports. »

EXERCICE

Pour chacun des énoncés suivants, répondez par VRAI ou FAUX.

1. Au sein d'une équipe de travail, le feed-back est la responsabilité du gestionnaire.
2. Il est préférable de donner le feed-back relatif à une situation problématique devant des témoins.
3. Comme il y a souvent bien des choses à régler, mieux vaut attendre d'en avoir accumulé quelques-unes avant de s'adresser à la personne.
4. Quand l'autre personne est dans l'erreur ou que son comportement cause un problème, l'objectif est de lui faire admettre qu'elle a tort.
5. Quand je veux reconnaître l'apport bénéfique de quelqu'un, je privilégie de le faire publiquement.
6. Il est inutile que la personne à qui je donne un feed-back sache ce que je ressens face à la situation.
7. Après un certain temps passé à travailler ensemble, il n'est plus nécessaire d'exprimer ses besoins et ses attentes, tout le monde devrait les connaître.
8. Quand je vis une situation problématique avec un-e collègue, c'est à mon gestionnaire de s'en occuper si je lui en fais la demande.
9. La personne qui me cause un problème le sait inévitablement puisque nous travaillons ensemble.
10. Il est préférable pour moi de discuter des situations difficiles avec d'autres collègues que la personne impliquée.

Trente caractéristiques du manipulateur

Un individu que l'on qualifie de *manipulateur* agit selon au moins 14 des caractéristiques parmi la liste suivante.

1. Il culpabilise les autres, au nom du lien familial, de l'amitié, de l'amour, de la conscience professionnelle, etc.
2. Il reporte sa responsabilité sur les autres ou se démet de ses propres responsabilités.
3. Il ne communique pas *clairement* ses demandes, ses besoins, ses sentiments et ses opinions.
4. Il répond très souvent de façon floue.
5. Il change ses opinions, ses comportements, selon les personnes ou les situations.
6. Il invoque des raisons logiques pour déguiser ses demandes.
7. Il fait croire aux autres qu'ils doivent être parfaits, qu'ils ne doivent jamais changer d'avis, qu'ils doivent tout savoir et répondre immédiatement aux demandes et aux proportions.
8. Il met en doute les qualités, la compétence, la personnalité des autres : il critique sans en avoir l'air, dévalorise et juge.
9. Il fait faire ses messages par autrui ou par des intermédiaires (téléphone au lieu de choisir le face-à-face, laisse des notes écrites).
10. Il sème la zizanie et crée la suspicion, divise pour mieux régner et peut provoquer la rupture d'un couple ou d'un groupe.
11. Il sait se placer en victime pour qu'on le plaigne (maladie exagérée, entourage « difficile », surcharge de travail, etc.).
12. Il ignore les demandes (même s'il dit s'en occuper).
13. Il utilise les principes moraux des autres pour assouvir ses besoins (notions d'humanité, de charité, de racisme, de « bonne » ou « mauvaise » mère, etc.).

14. Il menace de façon déguisée ou fait un chantage ouvert.
15. Il change carrément de sujet au cours d'une conversation.
16. Il évite l'entretien ou la réunion, ou il s'en échappe.
17. Il mise sur l'ignorance des autres et fait croire à sa supériorité.
18. Il ment régulièrement.
19. Il prêche le faux pour savoir le vrai, déforme et interprète.
20. Il est égocentrique; ramène tout à lui.
21. Il peut être jaloux même s'il est un parent ou un conjoint.
22. Il ne supporte pas la critique et nie des évidences.
23. Il ne tient pas compte des droits, des besoins, des désirs des autres.
24. Il utilise très souvent le dernier moment pour demander, ordonner ou faire agir autrui.
25. Son discours paraît logique ou cohérent alors que ses attitudes, ses actes ou son mode de vie répondent au schéma opposé.
26. Il utilise des flatteries pour nous plaire, fait des cadeaux ou se met soudain aux petits soins pour nous.
27. Il produit un état de malaise ou un sentiment de non-liberté (piège).
28. Il est efficace pour atteindre ses propres buts, mais aux dépens d'autrui.
29. Il nous fait faire des choses que nous n'aurions probablement pas faites de notre gré.
30. Il est constamment l'objet de discussions entre gens qui le connaissent, même s'il n'est pas là.

***N'oubliez pas qu'il faut au moins 14 caractéristiques
pour pouvoir parler de manipulateur***

Tiré de : ***Les manipulateurs sont parmi nous***, Qui sont-ils? Comment s'en protéger?
Isabelle Nazare-Aga, Les Éditions de l'Homme, 2004.

Présenté par Claude Sévigny

Guide réponse de l'exercice de la p. 24

1. FAUX

Le feed-back est une responsabilité partagée et les chances de succès à se livrer un feed-back sont d'autant meilleures qu'il met en action les personnes directement impliquées.

2. FAUX

La présence de témoins ajoutera au stress et à l'émotivité des personnes en cause. Rien de tel qu'une rencontre face à face où l'on s'applique ensemble à trouver une solution au problème.

3. FAUX

Le feed-back ne devrait comporter qu'une situation ou qu'un seul problème. On peut parler d'une situation qui se répète, mais il ne faut pas profiter de la rencontre pour faire une liste exhaustive de tous les points qui nous « indisposent » depuis toujours.

4. FAUX

Il n'est pas nécessaire de forcer la personne à reconnaître qu'elle a eu tort. Ce que l'on recherche est d'améliorer la situation non pas de lui faire admettre sa responsabilité.

5. FAUX

J'adapte mon approche aux préférences que je connais de la personne. Il se peut qu'elle préfère que je le fasse discrètement.

6. FAUX

Le fait de connaître mon sentiment face à la situation sensibilisera la personne à l'importance que la situation représente pour moi.

7. FAUX

Il ne faut pas prendre pour acquis que les membres de l'équipe savent tout sur moi. Il se peut qu'il soit utile pour nous que je le répète.

8. FAUX

Dans un contexte de travail « normal », les premières tentatives pour trouver des terrains d'entente et des modes de fonctionnement mutuellement satisfaisants relèvent des membres d'une équipe. En cas d'échec dans nos tentatives de trouver une solution, on **doit** demander de l'aide pour de la « médiation ».

9. FAUX

Dans la plupart des cas, les gens qui nous causent un problème le font à leur insu, de manière involontaire. Cela explique l'effet de surprise ressenti à l'heure où l'on rencontre la personne pour lui parler à ce sujet. Si je ne lui en ai pas parlé, la personne qui me cause problème ne le sait probablement pas.

10. FAUX

Cela ne bénéficie ni à moi ni aux collègues à qui j'en parle. Trop de temps passé aux échanges et aux pauses « repos » est consacré aux sujets de « bitchage » et ne permet pas le ressourcement ni la solution aux problèmes. Il peut parfois être utile de discuter de la situation avec une personne de confiance, détachée de la situation, qui pourra me conseiller sur l'approche à prendre lors de ma rencontre avec la personne impliquée. Essayer de créer des alliances (de type clan) au sein de l'équipe envenime la situation et créera éventuellement des tensions au sein de l'équipe.

Lectures suggérées

Relations efficaces, comment construire et maintenir de bonnes relations, Thomas Gordon, Le jour Éditeur, 2002

L'intelligence émotionnelle au travail, gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres, Hendrie Weisinger, Les Éditions Transcontinental, 1998

L'art de la critique constructive, 20 conseils pratiques, 14 situations délicates, Hendrie Weisinger, Les Éditions Transcontinental, 2000

Comment critiquer pour construire, Jérôme, Les Éditions Logiques, 2002

Travailler avec des personnes difficiles, Ros Jay, Éditions Village Mondial, Paris, 2001

Les manipulateurs sont parmi nous, Isabelle Nazare-Aga, Livre-audio, Éditions Alexandre Stanké, 2002