



R3.13 Communication professionnelle

Correction exercice “reproches”

1. Rappel

Nous avons vu en cours qu’il existe une méthode qui permet de formuler ses remarques de manière complète et constructive pour faire évaluer nos collaborateurs et éviter de déclencher des malentendus ou des incompréhensions au sein d’une équipe de travail. Cette méthode est inspirée de la méthode DESC* et consiste en 4 phases principales :

1. **Rappeler les faits objectifs** que l’on reproche. Éviter toute généralité comme : “Tu es toujours en retard” ; “Tu ne rends jamais le travail à temps”. Une généralité peut être considérée comme une interprétation ou un jugement.
2. Exprimer ses **émotions**. Un reproche exprime souvent un regret. Déception, stress, peur des conséquences, quel que soit le sentiment qui est à l’origine de la remarque faite, il est important de le formuler.
3. Annoncer les **conséquences**. Il est important de formuler les conséquences qui dérivent ou risquent de dériver de l’acte que l’on reproche à ses collaborateurs.
4. Trouver des **Solutions**. Une remarque ou un reproche doit être verbalisé pour qu’il ne devienne pas source de malentendus entre collaborateurs, mais surtout pour qu’une solution soit trouvée. Idéalement, la solution doit être trouvée en équipe.

**En management, on parle souvent de méthode DESC :*

- *Décrire : reprise objective des faits sans généralités.*
- *Exprimer : l’expression des sentiments dérivant des conséquences.*
- *Spécifier : suggérer ou inciter à trouver une solution.*
- *Conclure : terminer sur une note positive.*

2 Correction Exercice

2.1 Erreurs à éviter

2.1.1 Erreur à éviter 1 : hors sujet.

Il ne s'agit pas d'analyser le reproche, mais de le reformuler en s'inspirant de la méthode citée plus haut.

Phrase originelle : Tu es distrait et tu as tendance à aller t'amuser sur ton téléphone au lieu d'être avec nous sur le projet.

Reformulation

- 1. Le fait : Il est distrait par son téléphone et ne participe pas au projet.*
- 2. Émotion : XXXXX est déçu que cette personne ne participe pas au projet.*
- 3. Conséquences : Le projet avance moins vite et l'ambiance est moins bonne.*
- 4. Solution : Il doit se concentrer sur le projet et mettre son téléphone de côté.*

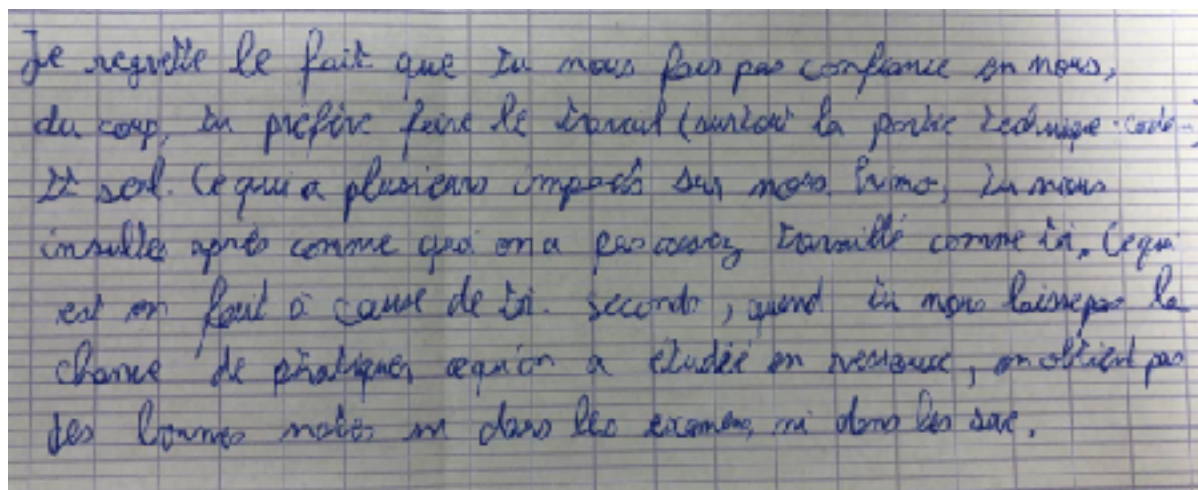
L'analyse est juste, mais il n'y a pas de reformulation, ce qui serait considéré comme un hors sujet dans le contrôle.

Proposition : [Le fait] Lors des dernières séances en autonomie pour la Saé XXX, j'ai remarqué que tu as passé beaucoup de temps sur ton téléphone au lieu de travailler avec nous. [Émotion] Je suis déçu et, puisque je ne te sens pas très impliqué dans le projet, je stresse, [Conséquences] car je me rends compte que le projet avance moins vite que prévu et l'ambiance n'est pas très bonne. [Solution] Est-ce que ce projet te motive toujours ? Que pourrais-tu faire pour être plus concentré ?

2.1.2 Erreurs à éviter 2 : se limiter à enjoliver le reproche.

Reformuler ne veut pas dire enjoliver. Le but de l'exercice est d'essayer de passer par les 4 phases identifiées dans la méthode.

Phrase originelle :



Reformulation : Je regrette le fait que tu ne nous fasses pas confiance. Tu préfères **toujours** faire le travail tout seul (surtout la partie technique comme le code). Toutes ces choses **ont un impact sur l'équipe**. En plus de cela, **tu nous insultes** et nous dis que nous ne travaillons pas assez par rapport à toi, alors qu'au final, **c'est bien de ta faute**. **Tu ferais mieux** de nous laisser le temps d'appliquer ce que l'on apprend en cours, car à cause de cela, nous ne pouvons pas obtenir de bonnes notes en saé.

Proposition : [Les faits] J'ai remarqué que, lors des SAé, tu préfères travailler de ton côté et hier tu nous a reproché de produire moins de travail que toi. [Emotions] Cela me contrarie de savoir que tu ne me fais pas confiance et je suis navré si tu trouves que nous n'allons pas assez vite pour toi. [Conséquences] Cependant, si nous allons trop vite, nous risquons de ne pas réussir à appliquer les méthodes que nous apprenons en cours et il me semble qu'une SAé sert aussi à cela. D'ailleurs, cela nous a pénalisé pour le dernier rendu, car le prof nous a mis une mauvaise note parce que nous n'avons pas respecté les méthodes. [Solution] Tu peux bien sûr avancer à ton rythme, mais nous avons besoin que tu nous laisses le temps de faire notre partie. Si tu finis plus tôt et tu t'ennuies, tu peux tester d'autres choses en attendant que le reste de l'équipe produise le travail ou venir en aide à un autre membre de l'équipe. Qu'en penses-tu ?

2.1.3 Erreur à éviter 3 : ne pas exprimer le ressenti.

Les reproches sont souvent chargés d'émotions, car l'émetteur est frustré, en colère ou simplement fatigué. Il est donc important de faire comprendre à notre collaborateur pourquoi nous lui faisons part de notre désaccord, sinon il peut trouver la remarque injuste ou exagérée. Dans l'exemple ci-dessous, par exemple, le fait n'est pas très objectif et l'émotion n'est pas exprimée.

Phrase originelle : Tu n'étais pas assez investi dans la SAE (Aucune prise de note, peu présent aux réunions, pas disponible pour le rush finale).

Reformulation : Dans le cadre de notre SAE, tu avais pour obligation d'être présent lors de nos réunions ainsi que de coopérer avec nous, ce dont tu n'as pas fait. On a donc eu le devoir de faire ta part de travail, nous retardant et nous obligeant à travailler plus !

Il s'agirait de te motiver à la prise de note et à être plus ponctuelle lors des prochaines SAE car cela fait partie de ton parcours professionnel, donc de ton futur métier.

Proposition : [Les faits] Dans le cadre de la SAé, nous avons tous l'obligation d'être présents lors des réunions et de collaborer avec l'équipe. Tu étais absent lors des réunions et j'ai remarqué que tu ne prenais pas de notes lorsque nous te faisons les comptes-rendus. La semaine avant le rendu, tu as été absent et tu n'as donc pas pu participer au travail. [Emotions + conséquences] Nous sommes déçus, car nous n'avons pas pu compter sur ton aide et sommes aussi très fatigués, car nous avons dû travailler plus. [Solutions] Nous serons menés à collaborer encore ensemble et toutes les missions prévues dans les SAé sont essentielles pour ton futur métier. Penses-tu pouvoir t'investir davantage ? Comment ?

2.1.4 Erreur à éviter 4 : la menace n'est pas une solution.

Lorsque vous proposez une solution, ne tombez pas dans le piège de la menace ou de la morale. Que l'on apporte la solution, ou que l'on propose à notre collaborateur de la trouver, elle doit amener à un échange constructif.

Phrase originelle : Pendant notre Saé et plus précisément la SAé 2.05, tu attendais toujours le dernier moment pour faire ta part de travail et ça nous a fait perdre du temps.

*Reformulation : Pendant notre Saé et plus précisément la SAé 2.05, tu attendais **toujours** le dernier moment pour faire ta part de travail et ça nous a fait perdre du temps.*

***Il faut que** tu te cales **au même** rythme que nous sinon on risque de ne plus vouloir travailler avec toi.*

Proposition : [Les faits] Nous avons remarqué que, pour la Saé 2.05, ton travail n'était pas rendu à temps. Pour les maquettes, par exemple, l'équipe n'a pas pu avancer car on était en attente de ta part de travail. La même chose est arrivée sur la partie relative à la gestion de projet. [Émotions] Ce rythme décalé nous a perturbé. On s'est senti frustrés, [Conséquences] car on a l'impression d'avoir perdu du temps et on a eu peur de ne pas pouvoir remettre le travail dans les limites imposées. Cela a créé de tensions à l'intérieur de l'équipe et la qualité du travail n'a pas été toujours au rendez-vous. [Solutions] Peut-être que la quantité de travail n'est pas supportable pour toi. Que pouvons-nous faire pour t'aider à mieux t'organiser et trouver un rythme qui convienne à nous tous ?

2.2 Les bonnes réponses

Ci-dessous deux exemples de réponses plutôt réussis. Il ne s'agit que de deux exemples, il y en avait d'autres bien sûr !

2.2.1 Presque parfait !

Ici une des meilleures propositions. La partie "conséquences" aurait mérité une approche plus collective, car elle est formulée surtout en termes de ressenti personnel.

Phrase originelle : XXXXX je n'ai pas aimé lorsque tu as rejeté mon idée sans explication comme tu le fais d'habitude.

Reformulation : [Les faits] Lors de notre dernier échange, tu as rejeté mon idée sans me donner d'explication ou presque. Je trouve que c'est quelque chose qui se répète assez souvent même si je ne pense pas que c'est

volontaire de ta part. [Émotion + conséquences] J'ai donc l'impression que tu ne prends pas en considération ce que je te propose et cela me donne de la frustration. [Solution] Pourrais-tu à l'avenir, essayer de plus détailler ce qui ne va pas afin que je puisse peut-être m'améliorer dans mes propositions ?

2.2.1 Trouvez une vraie solution !

Voici une réponse correcte, mais avec une solution qui n'en est pas vraiment une. Si quelqu'un n'est pas patient, la solution ne peut être de lui dire d'apprendre à être patient. En effet, on risque de prendre la posture du "donneur de leçon" et cela peut contrarier votre collaborateur.

Phrase originelle : Je trouve que tu étais parfois stricte sur les horaires que tu imposais pour te rendre les maquettes ou les scénarios.

Reformulation : Je trouve que tu étais parfois stricte sur les horaires que tu imposais pour te rendre les maquettes ou les scénarios, comme la dernière fois ~~où~~ où tu nous a envoyé plusieurs messages rapidement, pour demander ~~où~~ où nous en étions.

Cela nous procure du stress supplémentaire, baissant notre efficacité et retardant encore notre date de rendu.

Tu devrais nous faire plus confiance et apprendre à prendre ton mal en patience.