



04.01.2023

Modèle de critique en approche centrée sur la personne

Reprise du texte édité par la Direction de Formation en novembre 2011
(Ph. Dafflon et Tanja Simonett rédacteurs principaux)

Pour des raisons de lisibilité, le masculin est utilisé pour désigner les personnes. Cette pratique inclut évidemment aussi bien les femmes et les personnes non-binaires que les hommes.

1. Introduction

1.1 Le principe :

En cas de critique, l'attitude à adopter est celle de l'ACP : empathie, congruence et considération positive inconditionnelle.

Le plaignant peut être : formateur, co-formateur, collègue du formateur, coordinateur du groupe, le ou les participants, membre des commissions, groupes de travail de pcaInstitut.

1.2 Les objectifs du modèle de critique ACP sont :

- créer et maintenir une culture ouverte permettant la critique
- la critique constructive dans la formation de l'ACP améliore la qualité de la formation
- donner des lignes directrices pour réagir à la critique de façon transparente, conséquente, systématique et orientée vers une solution
- proposer des améliorations concrètes et des moyens de vérification
- soutenir le Comité de gestion dans ses tâches et ses responsabilités de direction des formations
- renforcer la coopération entre animateurs/formateurs et participants aux cours
- protéger le/la plaignant/e et la personne critiquée

1.3 Le modèle de critique est basé sur et soutenu par

- les organigrammes pcaSuisse et pcaInstitut
- les dispositions de formation pcaInstitut
- les dispositions éthiques pcaSuisse et pcaInstitut
- le cahier des charges/le profil du formateur, qui soutient la réaction à la critique par une comparaison objective plan-résultat (des critères objectifs et mesurables et la vérification des objectifs)
- une instance de conseil et de médiation, comprenant un représentant du Comité de gestion, un de la commission d'éthique et un de la commission de recours
- le respect de la confidentialité et de la protection des données



1.4. Ce modèle en 3 phases est **un instrument et un concept d'action** avec un déroulement systématique qui sert d'orientation dans la réaction à la critique constructive :

- Tous les formateurs et tous les participants aux cours doivent en principe connaître la possibilité de formuler une critique constructive et être informé sur ce concept de critique. Le formateur est tenu d'en informer explicitement les participants au cours, au sens de « j'ai le droit de critiquer » et « la critique est importante et elle favorise l'apprentissage »
- La critique doit pouvoir être prononcée de façon constructive, à un moment adéquat et de façon objective et concrète. Remarque : La critique devient un problème ou crée des conflits si elle est inadéquate ou destructrice, si elle vise la personne plutôt que son activité de formateur, si elle sert à un règlement de comptes ou si on ne démord pas de son opinion/ de son point de vue.

Ainsi formateurs et participants aux cours doivent savoir faire face à la critique et développer une attitude d'acceptation pour :

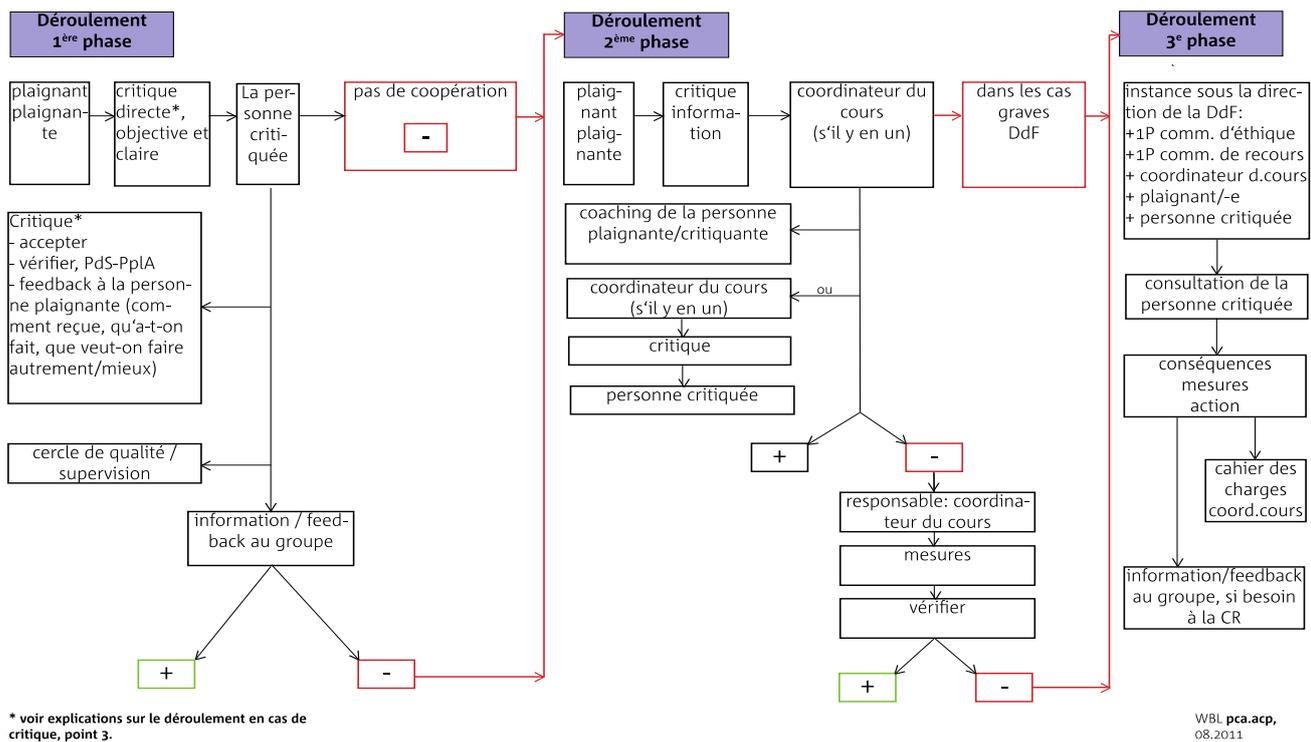
- vérifier la perception de soi et la perception par les autres, avoir une appréciation réaliste et critique de soi et être conscient de sa responsabilité de formateur
- regarder de près et trouver des solutions pour ses propres difficultés, son point aveugle ou ses « mauvais jours »
- voir la critique comme une chance de pouvoir et vouloir changer ou améliorer quelque chose



2. Déroulement en cas de critique dans la formation pca.acp

Objectif: qualité de la formation, critique constructive/ évolution et apprentissage grâce à la critique

2. Déroulement en cas de critique dans la formation pca.acp Objectif: qualité de la formation, critique constructive/ évolution et apprentissage grâce à la critique



3. Explications sur le déroulement

3.1. 1ère phase :

1. Exprimer la critique : la personne plaignante examine sa critique, la formule de façon constructive, c'est-à-dire à temps, de façon objective et concrète, et l'adresse directement à la personne critiquée.



2. Recevoir une critique : la personne critiquée écoute, prend la critique au sérieux, la vérifie (perception de soi – perception par les autres), donne son feedback en disant comment la critique est arrivée et qu'elle va y réfléchir.
3. Si la personne critiquée est un formateur, elle présente la critique à son cercle de qualité ou dans son groupe de supervision « pour traitement et clarification ». Si la personne critiquée est un participant au cours, elle peut également solliciter l'aide des collègues ou de l'aide professionnelle (en sa propre responsabilité).
4. La personne critiquée informe la personne plaignante et/ou le groupe sur ce qu'elle changera, ce qu'elle a appris, ce qu'elle fera et les mesures qu'elle prendra.
5. En cas d'amélioration, le procédé de la critique arrive à sa fin, le problème ayant été résolu de façon constructive.
6. Si aucun changement ne se produit ou si la critique s'amplifie et tourne au conflit, la phase 2 du procédé commence.

3.2. 2^{ème} phase :

1. La personne plaignante s'adresse au coordinateur du groupe.
2. Si le cas est grave, le problème passe directement au Comité de gestion, au Président du Comité de gestion, ce qui correspond à la phase 3.
3. Si le problème entre dans un processus constructif ou s'il est résolu avec l'aide du coordinateur du groupe, les personnes concernées en seront informées convenablement. Si le problème est résolu, le procédé de la critique est terminé.
4. Si le problème ne change pas, le coordinateur du groupe élabore des mesures de soutien ou des conditions d'accompagnement vérifiables.

3.3. 3^e phase :

1. Le Comité de gestion réagit au plus vite, le problème devient prioritaire. Le président du Comité de gestion ou un de ses membres invite l'instance de conseil (une personne de la commission d'éthique, une de la commission de recours), le coordinateur du groupe et la personne plaignante pour un audit de la personne critiquée. Ensemble avec la personne critiquée, on discute des mesures et des conséquences selon le carnet des charges de pcalInstitut et selon les dispositions éthiques.
2. On décide, sous la direction du Comité de gestion, des mesures et/ou des conséquences appropriées, pour agir ensuite en conséquence.
3. Le Comité de gestion informe le groupe/ le formateur ou la formatrice/ les personnes concernées et au besoin la Commission de recours.



4. Les principes

4.1. Le feedback

Je donne un **feedback constructif et efficace**, si j'explique à une personne l'impression qu'elle me donne, et non comment elle est. J'essaie de décrire ce que j'ai perçu, *sans juger*.

J'essaie en fait de « voir » l'autre. Je fais une constatation qui est valable pour le moment présent seulement. Si un autre participant dit la même chose, cela ne signifie pas la même chose pour le destinataire, car sa relation avec lui est *différente*.

Important : Soyez conscient que votre perception repose sur vos observations personnelles et subjectives et qu'une autre personne pourrait apprécier la situation de façon différente.

Les règles d'un feedback efficace :

- Faites référence à des détails concrets de la situation « ici et maintenant »
- Donnez un exemple concret de la situation, décrivez concrètement ce que vous avez observé
- Donnez l'information d'une manière utile : avec fairplay, respect et de manière compréhensible
- Donnez votre feedback le plus tôt possible
- Faites vérifier vos observations par d'autres personnes
- Décrivez votre position, les effets et les conséquences que la situation peut avoir sur vous
- Évitez les jugements moraux et les interprétations
- Proposez vos informations, sans les imposer
- Soyez ouvert et sincère
- Admettez que vous pourriez vous tromper

Les règles pour recevoir un feedback :

- Ne pas argumenter ou se défendre
- Ne pas se justifier, ne pas expliquer
- Écouter, éventuellement poser des questions pour vraiment/bien comprendre
- Y réfléchir
- Plus tard énumérer ce que vous avez éventuellement appris



Comment améliorer la communication et la libérer de malentendus ?

**Une communication réussie, c'est :
se sentir compris, accepté et soutenu et pouvoir être
authentique, ouvert et direct**

4.2. La réaction face à la critique

Prononcer des choses négatives est souvent particulièrement difficile : on n'a pas l'habitude de prononcer des critiques, les mots manquent souvent pour ce qu'on souhaite dire et on est incertain (ai-je le droit de dire cela ? ai-je le droit de penser ainsi ?) voire désarmé (comment faire ? comment dire ? quoi dire ?) et on se sent paralysé et surmené. On craint souvent non seulement ses propres sentiments, mais également la réaction imprévisible de l'interlocuteur (sera-t-il furieux ? déçu ? vexé ? Les nombreuses critiques qu'on a pu recevoir rendent les critiques plus difficiles. **La critique et la reconnaissance sont des formes de feedback.**

La critique est utile, si elle remplit deux conditions :

- 1) La personne qui critique peut *prononcer ouvertement* ce qui lui déplaît dans le comportement de l'autre et dans la situation. La personne critiquée peut alors connaître les effets de son comportement. La critique soutient l'apprentissage.
- 2) La relation entre la personne critiquée et celle qui critique peut être améliorée par la communication, en révélant ce qui dérange, et en clarifiant et réglant ensemble la situation.

Les principes pour exprimer reconnaissance et critique :

- tout être humain a besoin de reconnaissance
- prononcer la reconnaissance de façon adéquate
- la critique est importante et elle doit pouvoir être utile
- réfléchir au contenu de la critique
- surveiller le ton.



Formes adéquates de critique - éviter des critiques destructrices :

1. En soulignant le positif (crédible) on facilite un processus d'apprentissage constructif chez la personne critiquée qui va dans le sens de ses capacités et forces. Attention : les expériences du passé ont parfois tellement réduit l'estime de soi d'une personne qu'elle n'entend plus que le négatif et qu'elle est incapable d'accepter le positif (sincèrement ressenti). Dans de telles situations, nous devons nous comporter de façon aidante (écoute active).
2. Considération positive, encouragement, relation amicale.
3. Pas d'analyse du caractère, mais expliquer les effets d'un comportement (message JE).
4. Toute critique doit également pouvoir être prononcée dans le sens inverse : supérieur-collaborateur, donc aussi collaborateur-supérieur, etc. Pas d'apprentissage sans feedback !
5. Pas de critique cachée.
6. Pas de rejet de la personne en tant que telle (ce qui diminue son estime de soi).

4.3. La résolution de conflits systématique s'effectue en six étapes :

1. Comment le conflit se déclare-t-il ?

Dans cette étape, il s'agit de présenter mutuellement et le plus clairement possible les différents points de vue par rapport au conflit. Les personnes concernées s'écoutent simplement et essaient de laisser coexister les deux "vérités" différentes. Il ne s'agit pas de voir le conflit objectivement, mais de le voir tel qu'il est perçu par les personnes impliquées. Il faudrait renoncer à la position « j'ai raison », aux attitudes menaçantes ou aux tentatives de chantage.

2. Quelles sont les solutions imaginables ?

Les deux partenaires collectionnent des solutions possibles. Ils font savoir à l'autre qu'ils s'efforcent de trouver une solution. Mais les solutions sont seulement collectées et pas encore évaluées.



3. Qu'est-ce qui parle pour ou contre les différentes propositions ?

Maintenant, on évalue les avantages et les défauts des propositions. Les solutions qui paraissent inacceptables à un des partenaires sont à éviter.

4. Quelle est la meilleure solution ?

Les deux partenaires se mettent d'accord sur une solution acceptable pour les deux et qui correspond de façon optimale aux intérêts des deux.

5. Comment réaliser la solution ?

A ce stade, on convient qui entreprend quoi jusqu'à quelle date et sous quelles conditions.

6. Contrôle : la solution a-t-elle été réalisée ?

Rétrospectivement, on analyse si la solution et sa réalisation étaient bonnes : qu'est-ce qui était bien, qu'est-ce qui a été mal jugé, que faudra-t-il faire autrement une prochaine fois (apprendre de ses erreurs).