

Capsule 6

Rencontrer l'employé pour faire le point sur sa prestation de travail

Notes pédagogiques

Vous trouverez, dans ce document, diverses informations complémentaires relatives à la capsule 6, visant le développement de pratiques de gestion des ressources humaines pour favoriser la persévérance et la réussite des élèves. Pour un apprentissage signifiant, le visionnement de la capsule, accompagnée des notes pédagogiques, constitue un atout.



Des pratiques inspirantes en gestion des ressources humaines qui favorisent la persévérance et la réussite des élèves

La gestion des ressources humaines (GRH) dans l'établissement est un incontournable lorsqu'on vise la persévérance et la réussite des élèves.

Dans l'exercice de ses fonctions, la direction d'établissement est amenée à superviser et à accompagner l'employé et à évaluer si sa contribution est adéquate au regard de la qualité des services éducatifs rendus aux élèves. La rencontre avec l'employé devient alors un moment stratégique pour faire le point sur sa prestation de travail. Désigné comme une rencontre de suivi, d'accompagnement, de supervision ou encore de mise au point, ce moment devient un levier d'accompagnement professionnel de l'employé.

Lors d'un échange avec son adjointe, Josée Houde propose une démarche en cinq étapes pour mener une telle rencontre.

Table des matières

Page 1	Des pratiques inspirantes
Page 2	Quand prévoir une rencontre
Page 3	Démarche pour réussir une rencontre avec l'employé
Page 7	Annexe 1 La rencontre de mise au point
Page 8	Annexe 2 Activités d'exploitation pédagogique



Quand une attente précise a été formulée, le rôle du gestionnaire est de s'assurer qu'on réponde à cette demande comme prévu.

Rencontrer l'employé pour faire le point sur sa prestation de travail

Échange entre une directrice d'établissement d'expérience et une directrice adjointe en insertion professionnelle

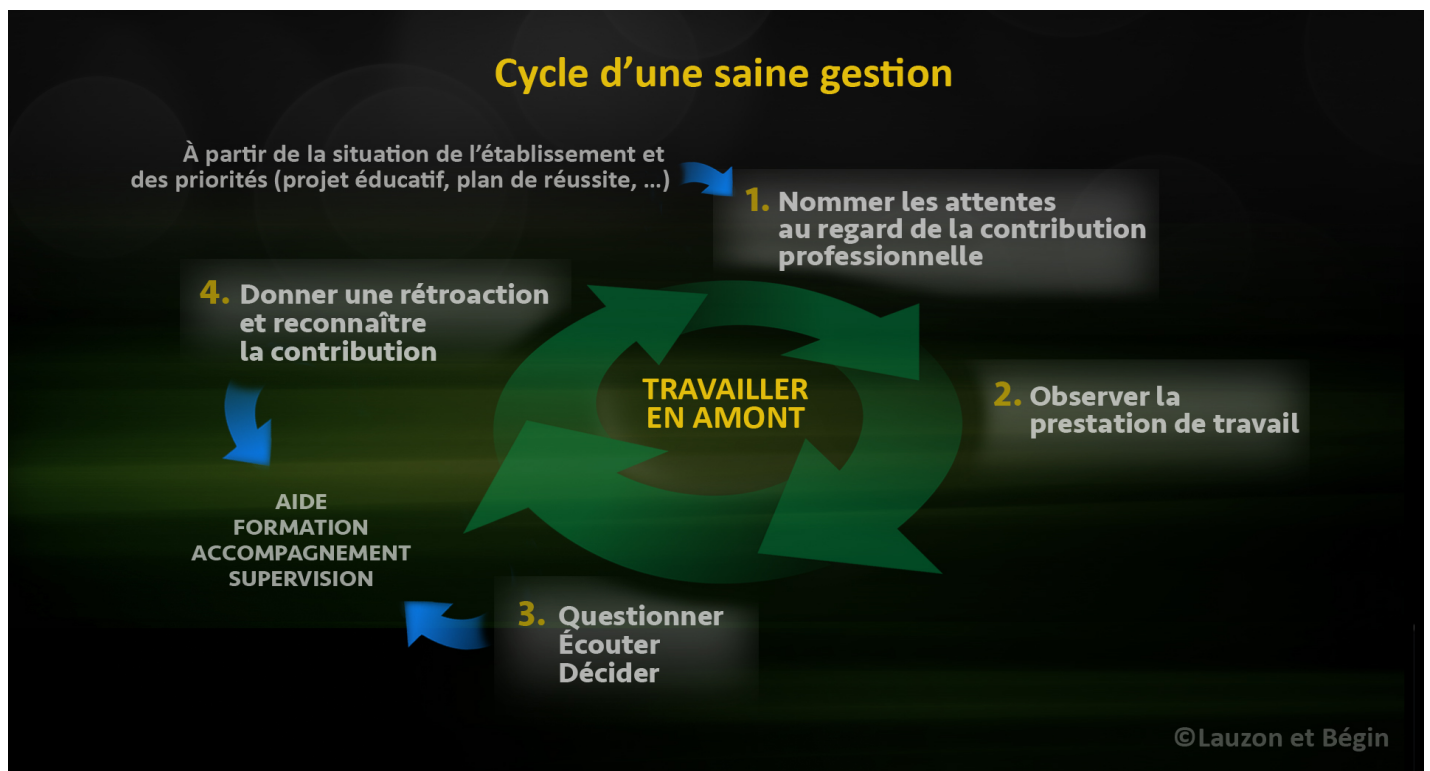
Quand prévoir une rencontre

Directrice adjointe (DA) : À quel moment doit-on prévoir une rencontre avec le personnel de l'établissement?

Directrice (D): Qu'on la nomme rencontre de suivi, d'accompagnement, de supervision ou de mise au point, cette rencontre s'inscrit dans le contexte de l'accompagnement professionnel des employés. Quand une attente précise a été formulée, le rôle du gestionnaire est de s'assurer qu'on réponde à cette demande comme prévu. C'est donc au cours de cette phase que le gestionnaire supervise et accompagne ses employés et qu'il évalue si

leur contribution est adéquate au regard de la qualité des services éducatifs rendus aux élèves.

Lorsque les employés sont en processus de changement, la direction agit dans un cadre plus ou moins formel en soutenant ces derniers et en offrant de l'aide, que ce soit par de la formation, du conseil ou encore en organisant des rencontres ponctuelles de mise au point pour ajuster le plan d'action. Toutefois, si on remarque que la contribution d'un employé s'avère en deçà des attentes, une rencontre plus formelle de mise au point devient alors incontournable.

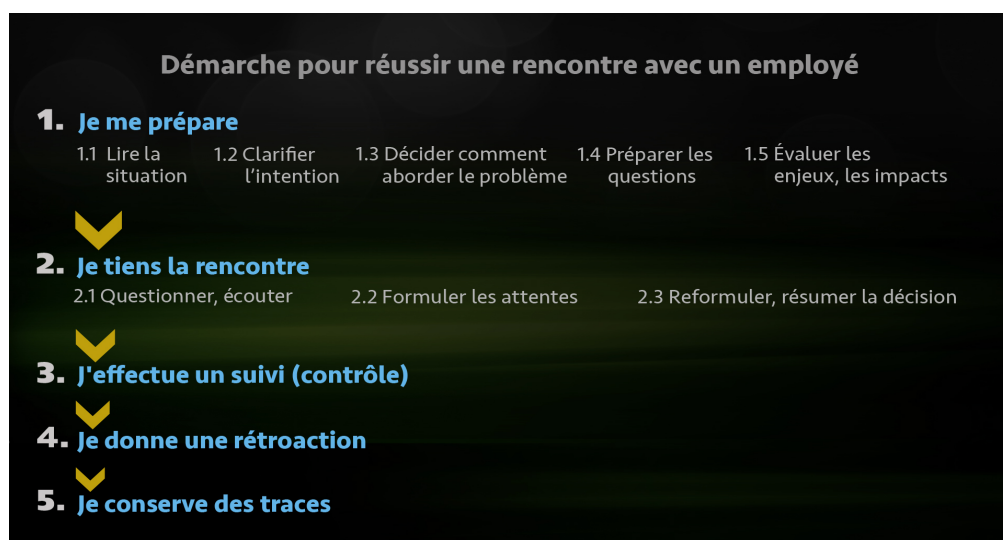


1. Je me prépare

DA : Comment s'y prend-on pour tenir une rencontre formelle?

D : Voici une démarche en cinq étapes qui permet de réussir cette rencontre. Dans la capsule 5, nous avons présenté une démarche visant à se préparer dans le cas d'un employé en difficulté qui ne satisfait pas les attentes. En voici une autre qui convient à toutes les situations.

Une rencontre de mise au point, surtout lorsqu'elle est menée dans un cadre formel, exige de la préparation. Inutile d'agir rapidement, car les émotions pourraient prendre le dessus et rendre le message ambigu.



DA: Comment faire pour dresser un bon portrait global?

D:1.1 Je fais une lecture de la situation.

Un exemple :

Un enseignant ne s'est pas engagé dans l'application d'une stratégie d'enseignement en écriture issue de la recherche. Pourtant, au début de l'année, il avait été convenu que tous devaient appliquer cette stratégie afin d'améliorer la réussite des élèves.

Plusieurs enseignants ont consacré beaucoup de temps à modifier leur enseignement au cours des premières semaines afin de répondre aux nouvelles directives et ils voient d'un mauvais œil le laisser-aller de leur collègue.

- Que sais-je à propos de la stratégie d'enseignement appliquée par l'enseignant?
- Est-elle mal appliquée? Est-elle appliquée partiellement? Pas du tout?
- Est-ce la première fois que l'enseignant manifeste de la résistance?
- Comme direction, comment cette situation m'atteint-elle?
- Est-ce que je me sens suffisamment compétent sur le plan pédagogique pour aborder ce sujet avec l'enseignant?

Démarche pour réussir une rencontre avec un employé

1. Je me prépare

1.1 Lire la situation

1.2 Clarifier l'intention

1.3 Décider comment aborder le problème

1.4 Préparer les questions

1.5 Évaluer les enjeux, les impacts

DA : Quel serait alors le but de la rencontre?

D : 1.2 Je clarifie mon intention.

- Dans l'exemple présenté, mon intention est de rappeler à l'enseignant l'importance d'appliquer la stratégie convenue pour accroître la qualité des services et ainsi favoriser la réussite des élèves.
- Comme la situation a des répercussions sur le climat de l'école, j'aborderai aussi cet aspect.

DA : Comment aborder le problème avec l'enseignant?

D : 1.3 Je décide de la façon d'aborder le problème avec l'enseignant.

Je choisis mon approche en fonction de mon intention.

- Est-ce que je me sens bien outillé pour agir dès maintenant?
- Ai-je besoin de valider mon approche auprès d'un collègue? De faire appel aux conseils d'un tiers?

Dans l'exemple présenté, comme le problème est connu, on peut passer à la prochaine étape.

DA : As-tu un exemple de questions à me suggérer pour commencer la rencontre?

D : 1.4 Je prépare mes questions.

La lecture de la situation étant faite et mon intention étant clarifiée, je détermine les questions qui seront posées en mettant l'accent sur la première, soit celle qui amorcera la rencontre. « D'après mes observations, je constate que tu ne sembles pas avoir mis en place la stratégie d'enseignement en écriture convenue en début d'année. Explique-moi ce qu'il en est. » D'autres sous-questions sont à prévoir pour faire la lumière sur l'ensemble de la situation. Je reviens sur l'attente et je prévois adopter un positionnement ferme quant à son application.

DA : Selon toi, qu'est-ce qui pourrait arriver lors de la rencontre?

D : 1.5 J'évalue les enjeux et les impacts de mon intervention

Je dois entrevoir les enjeux probables. L'enseignant acceptera-t-il de bien collaborer? Se refermera-t-il?

En parallèle, je maintiens le cap sur les impacts favorables que la mise au point produira sur la réussite des élèves, le climat de l'école et ma crédibilité.

D'autres facteurs contribuent également à la réussite d'une telle rencontre, tels que le moment et le lieu où elle se tient ainsi que le rappel d'aspects positifs au regard de la prestation de travail de l'enseignant.

Démarche pour réussir une rencontre avec un employé

2. Je tiens la rencontre

2.1 Questionner, écouter

2.2 Formuler les attentes

2.3 Reformuler, résumer la décision

2 Je tiens la rencontre en trois temps

D 2.1 Questionner, écouter

Au moment de la rencontre formelle, il est d'abord essentiel de poser des questions et d'écouter l'employé pour arriver à bien comprendre la situation. Par la suite, la direction partage son point de vue. Parfois chargée d'émotions, cette étape facilite l'engagement de l'employé si tout est exprimé.

La direction ramène l'employé sur les faits et sur l'objectif, quand l'employé s'en éloigne.

D 2.2 Formuler les attentes

Lorsque la situation est comprise de part et d'autre, la direction redéfinit l'attente de façon ferme et amène l'employé à préciser les modalités de son engagement.

DA : Comment s'y prendra-t-il pour répondre à l'attente?

D : C'est à l'employé de décider des modalités en fonction de son autonomie professionnelle. Le rôle de la direction consiste à lui rappeler ses obligations, au besoin, à lui offrir tout le soutien nécessaire à

l'atteinte de l'objectif et à préciser les indicateurs de réussite. Voici quelques exemples d'indicateurs : « Je m'attends à ce que tu me présentes ta planification globale et modifiée au plus tard dans deux semaines. Les affiches associées à la nouvelle démarche devront être apposées aux murs de ta classe. Enfin, je veux que tu me précises quand, au cours du prochain mois, tu comptes enseigner en appliquant la nouvelle stratégie, car je veux assister au cours. »

DA : Je comprends, mais je m'assure aussi que nous comprenons la même chose.

D 2.3 Reformuler, résumer la décision

À la fin de la rencontre, on résume ce qui a été dit. La direction peut le faire ou encore on peut demander à l'employé de dire ce qu'il retient. Je rappelle l'importance de garder des traces de la rencontre.

Dans un contexte formel, la direction remet à l'employé un résumé écrit des attentes et des modalités du changement attendu.

Démarche pour réussir une rencontre avec un employé

3. J'effectue un suivi (contrôle)

DA : C'est bien, mais comment savoir si le changement s'opère?

Pendant les jours qui suivent la rencontre de mise au point, la direction prend les moyens qu'il faut pour assurer un suivi sur les aspects en cours de modification.

On aura préalablement convenu d'un moment pour ce faire.

Démarche pour réussir une rencontre avec un employé

4. Je donne une rétroaction

DA : C'est bien. Je trouve que tes conseils sont très judicieux et utiles pour m'aider à réaliser efficacement une rencontre avec le personnel.

La rétroaction et la reconnaissance sont des outils puissants pour aider l'employé à garder le cap sur ses engagements. Ainsi se poursuit le cycle de la saine gestion.

« Jean-François, quand je suis passée près de ta classe, j'ai observé que tu travaillais l'orthographe lexicale avec la démarche commune. Les élèves semblaient très intéressés par le contenu. Tu es sur la bonne voie, continue! »

Démarche pour réussir une rencontre avec un employé

5. Je conserve des traces

Il est important de conserver des traces formelles de la rencontre afin d'assurer un suivi efficace auprès de l'employé.

Texte rédigé par Josée Houde, directrice de l'école Le Bourg-Neuf, Commission scolaire des Affluents, chargée de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke

Références

Prevost, L. (2005). The boundary model, dans G. T. Furlong (dir.), *The Conflict Resolution Toolbox Models & Maps for Analysing Diagnosing and Resolving Conflict* (p. 89-103). Toronto : John Wiley & Sons, Canada.

ANNEXE 1

La rencontre de mise au point : facteurs de réussite, facteurs d'échec

Cet outil a été élaboré par ©Lauzon et
Bégin, mars 2015

Facteurs de réussite

1. Préparer le dossier.
2. Penser aux enjeux et aux impacts.
3. Attendre d'être calme.
4. Choisir un lieu approprié.
5. Choisir un moment propice.
6. Accueillir chaleureusement l'employé.
7. Débuter avec des points positifs.
8. Ne pas répondre au téléphone, aux textos ou aux courriels pendant la rencontre.
9. Ramener la personne au but de la rencontre lorsque celle-ci s'en éloigne.
10. Présenter des faits et que des faits.
11. Poser des questions sans juger.
12. Écouter sans juger.
13. Adopter un ton de voix calme.
14. Faire preuve d'ouverture.
15. Demander à la personne ce qu'elle retient de la rencontre.
16. Terminer en rappelant les attentes exprimées, les dates de mise en œuvre et les indicateurs de réussite.
17. Produire un résumé écrit des attentes et le remettre le lendemain à l'employé.
18. Demeurer ferme à l'égard de l'objectif.
19. Faire preuve de flexibilité sur les moyens pour atteindre l'objectif.
20. Écouter plus, parler moins.

Facteurs d'échec

1. Un positionnement inadéquat (évitement, accommodation).
2. Un courage de direction inexistant.
3. Un langage non verbal qui est en contradiction avec l'objectif.
4. Une réaction imprévue (présence du délégué syndical, colère de l'employé, sortie impromptue du local, pleurs, menaces).
5. Un objectif imprécis, une attente mal définie.

ANNEXE 2

Activités d'exploitation pédagogique

Les exercices suivants visent à vous permettre d'évaluer votre degré d'appropriation des savoirs communiqués à la capsule 6. Cette capsule présente des pistes pour mener une rencontre de mise au point, également désignée rencontre de suivi, d'accompagnement ou de supervision.

Matériel :
Notes pédagogiques de la capsule 6
Capsule vidéo no 6
Autres documents...

Nous vous proposons ici trois exercices :

Le premier exercice vous permet de revoir certains savoirs.

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances relatives à la préparation, à la tenue et au suivi d'une rencontre de mise au point.

Le second exercice vous permet d'analyser votre pratique professionnelle.

Exercice 2 – Analyser sa pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle et déterminer les améliorations que vous pourriez y apporter à la suite du visionnement de la capsule 6.

Enfin, le troisième exercice vous permet de transférer ces savoirs dans votre pratique professionnelle.

Exercice 3 – Transférer dans sa pratique professionnelle

Cet exercice vous invite à expérimenter la démarche proposée pour planifier une rencontre avec un employé.

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances relatives à la préparation, à la tenue et au suivi d'une rencontre de mise au point.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou revisionner la vidéo, pouvez-vous indiquer quels sont les trois temps qui ponctuent une rencontre de mise au point?

- _____
- _____
- _____

2. Quelles étapes une direction devrait-elle suivre afin de préparer une rencontre de mise au point?

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ | <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ |
|---|---|

3. Parmi les facteurs suivants, lesquels sont des facteurs de réussite et lesquels sont des facteurs d'échec d'une rencontre de mise au point?

Facteurs	Réussite	Échec
• Préparer le dossier		
• Manquer de courage de direction		
• Poser des questions sans juger		
• Mal définir l'attente		
• Ramener la personne au but de la rencontre lorsqu'elle s'en éloigne		
• Attendre d'être calme		

Exercice 2 – Analyser sa pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle et déterminer les améliorations que vous pourriez y apporter à la suite du visionnement de la capsule 5.

1. Voyez-vous des différences entre la démarche proposée à la capsule 6 en ce qui concerne la rencontre de mise au point et votre pratique professionnelle actuelle? Si oui, quelles sont-elles? Comment les expliquez-vous?

2. Comment la démarche proposée dans cette capsule peut-elle vous aider à améliorer votre pratique professionnelle en ce qui concerne la rencontre de mise au point?

Exercice 3 – Transférer ces apprentissages dans sa pratique professionnelle

L'exercice que nous vous proposons consiste à préparer une rencontre pour faire le point sur la prestation de travail d'un employé.

Vous pouvez le réaliser seul ou en équipe de gestion.

En premier lieu, nous vous invitons à penser à un employé dont la prestation de travail ne répond pas aux attentes qui lui ont été communiquées précédemment.

En deuxième lieu, nous vous proposons de répondre aux questions suivantes :

✓ Quels sont les éléments importants dont vous devez tenir compte pour faire une lecture pertinente de la situation? Vous pouvez aussi mettre en évidence le manque d'information relativement à certains aspects de la situation problématique.

• l'employé et sa prestation de travail	
• votre position au regard du problème observé (p. ex. vos valeurs, vos sources de crédibilité)	
• l'impact réel ou potentiel de la situation sur la persévérance et la réussite, sur le climat de travail	
• des éléments associés à l'établissement (p. ex. la culture de l'établissement, les us et coutumes)	

✓ Quelle est votre intention par rapport à cette rencontre (son but)? Cette intention peut porter sur l'employé, la situation, vous en tant que direction. Pour vous aider, vous pouvez par exemple vous demander : « Je considérerais avoir atteint mes objectifs en ce qui concerne cette rencontre si... »

• _____	• _____
• _____	• _____

✓ Comment allez-vous aborder le problème? Pour vous aider, vous pouvez par exemple vous demander : quel est l'historique de mes relations avec cet employé? Quel est notre degré de confiance mutuelle et quelle est la qualité de notre relation? Quelle est l'importance de l'enjeu au regard de la persévérance et de la réussite? Quelles sont nos sources respectives de pouvoir (pouvoir formel et pouvoir informel)?

• _____	• _____
• _____	• _____

À la suite de cet exercice, voici quelques questions qui peuvent guider votre réflexion :

- Quels sont les éléments à propos desquels vous devez recueillir plus d'information?
- Le fait de mener cette analyse en suivant la démarche proposée vous a-t-il permis d'approfondir votre compréhension de la situation et, si oui, de quelle façon?
- Quels sont les éléments d'analyse ou les questions que vous aimeriez ajouter à la démarche pour l'améliorer?

Exercice 1 – Savoir **Réponses possibles**

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances relatives à la préparation, à la tenue et au suivi d'une rencontre de mise au point.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou reVISIONNER la vidéo, pouvez-vous indiquer quels sont les trois temps qui ponctuent une rencontre de mise au point?

- *Premier temps : questionner, écouter*
- *Deuxième temps : formuler l'attente*
- *Troisième temps : reformuler, résumer la décision*

2. Quelles étapes une direction devrait-elle suivre afin de préparer une rencontre de mise au point?

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lire la situation</i> • <i>Clarifier son intention</i> • <i>Décider comment aborder le problème avec l'employé</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Préparer des questions en mettant l'accent sur la première, soit celle qui amorcera la rencontre</i> • <i>Évaluer les enjeux et les impacts réels ou potentiels de la situation problématique</i> |
|---|---|

3. Parmi les facteurs suivants, lesquels sont des facteurs de réussite et lesquels sont des facteurs d'échec d'une rencontre de mise au point?

Facteurs	Réussite	Échec
<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le dossier 	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Manquer de courage de direction 		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Poser des questions sans juger 	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Mal définir l'attente 		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Ramener la personne au but de la rencontre lorsqu'elle s'en éloigne 	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Attendre d'être calme 	✓	