

Capsule 8

Donner une rétroaction et reconnaître la contribution

Notes pédagogiques

Vous trouverez, dans ce document, diverses informations complémentaires relatives à la capsule 8, 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.

Cette capsule offre à la direction d'établissement des pistes pour réaliser une rétroaction à un employé. Plus précisément, elle vise à apporter des éléments de réponse à la question suivante : qu'est-ce qu'une rétroaction efficace? À l'aide d'exemples tirés de la réalité quotidienne d'une direction d'établissement, on y illustre les caractéristiques d'une rétroaction bien formulée. Donner une rétroaction est, dans son essence même, un acte de reconnaissance de la contribution de l'employé.

Table des matières

Page 1	Des pratiques inspirantes
Page 2	Introduction
Page 3	Caractéristiques d'une rétroaction bien formulée
Page 5	Aspects liés à la prestation de travail
Page 6	Éléments liés au contexte
Page 7	Conclusion
Page 8	Annexe 1 Activités d'exploitation pédagogique



« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

— Sénèque

Donner une rétroaction et reconnaître la contribution

Introduction

Une grande difficulté à laquelle sont confrontées les directions d'établissement scolaire, particulièrement celles qui viennent d'accéder à la fonction, est de faire montre de ce qui est maintenant convenu d'appeler le courage de direction, ou courage managérial. De plus, au quotidien, il n'est pas rare que les gestionnaires s'interrogent sur la façon de favoriser la motivation de leur personnel.

Cette capsule présente une pratique de gestion qui permet de répondre à ces deux préoccupations. Il s'agit de la rétroaction, un élément important du cycle d'une saine gestion.

Reconnaissons d'emblée que le personnel, y compris la direction d'établissement, est susceptible de donner de la rétroaction à tout moment et dans divers types de situations et d'échanges, que cela soit conscient ou non. Ce n'est pas ce genre de rétroaction qui nous

intéresse ici; cela relève davantage du simple échange.

C'est la rétroaction de la direction à l'endroit d'un membre de son personnel qui sera ici le point de mire. Qu'est-ce qu'une rétroaction efficace? Voilà la question à laquelle cette capsule tente de répondre.

Pour cette capsule, nous nous sommes inspirés principalement de Cormier (1995) et de Brun et Dugas (2002).

Mise en contexte

Afin de bien saisir les nuances d'une rétroaction bien formulée, prenons un exemple simple et développons-le en y ajoutant des caractéristiques.

Une directrice adjointe d'une école secondaire rencontre un enseignant de mathématiques pour lui témoigner sa satisfaction à l'égard d'un élément de sa prestation de travail.

Cycle d'une saine gestion

À partir de la situation de l'établissement et des priorités (projet éducatif, plan de réussite, ...)

1. Nommer les attentes au regard de la contribution professionnelle

2. Observer la prestation de travail

3. Questionner
Écouter
Décider

4. Donner une rétroaction et reconnaître la contribution

AIDE
FORMATION
ACCOMPAGNEMENT
SUPERVISION

TRAVAILLER
EN AMONT

Caractéristiques d'une rétroaction bien formulée

1. Explicite

Il s'agit ici d'une rétroaction qui a pour seul mérite d'être explicite. On ne se demande pas si c'est positif ou négatif, c'est positif. La rétroaction touche l'implication, et ce, sans ambiguïté.

« Vincent, bonjour! En passant, je voulais vous dire, je vous remercie pour tous les efforts que votre département consacre à la réussite des élèves. »

Une rétroaction doit d'abord être...

EXPLICITE
(claire sans ambiguïté)

« Bonjour, Vincent. Je tiens à te remercier pour tous les efforts que tu consacres à la réussite de tes élèves. »

Une rétroaction a avantage à être...

PERSONNALISÉE
(la personne se reconnaît)

2. Personnalisée

Une rétroaction efficace doit comporter un aspect personnel. La personne se reconnaît comme l'individu visé par la rétroaction. Ce n'est plus le département, c'est Vincent.

3. Descriptive

Cette rétroaction est explicite, personnalisée et, en plus, elle décrit le comportement apprécié. C'est le type de rétroaction qui devrait être utilisé régulièrement par les gestionnaires.

En effet, une telle rétroaction est précise, positive et elle vient toucher l'estime de soi et les valeurs qui inspirent cette personne. Et qui sait, peut-être vient-elle mettre un baume sur un autre aspect de sa vie.

« Vincent, je voulais te dire... Je te félicite de prendre le temps d'aider les élèves en difficulté. Ta préparation, ta supervision d'activités de récupération, durant tes périodes libres, font toute la différence. »

Dans la formulation d'une rétroaction, celle-ci doit être...

DESCRIPTIVE
(le comportement apprécié est décrit)

Ce genre de rétroaction favorise la motivation chez le personnel et, encore plus, lorsqu'il porte sur une attente préalablement nommée.

4. Expérientielle

La direction d'établissement peut colorer la rétroaction d'un état d'âme, d'une émotion ou du sentiment qui l'anime.

« Vincent, je suis vraiment heureuse de constater tous les efforts que tu consacres à la réussite de tes élèves. »

Une rétroaction peut également faire référence à l'émotion qui anime celui qui la donne. Elle est...

EXPÉRIENTIELLE
(avec sentiment)

Il arrive que le gestionnaire glisse quelques mots de trop. Un exemple: « Bonjour Vincent. Je suis agréablement surprise de... »

On déplace ici le point de mire. Ce n'est plus le comportement de Vincent qui est au centre de la conversation, mais la surprise du supérieur immédiat.

Attention!

On voit tout de suite le piège. Vincent pourrait répondre: « En doutiez-vous, madame? »

Pire, il pourrait se passer la réflexion sans poser la question, d'où l'importance de bien préparer la rétroaction à donner.

La direction peut certes insérer son état d'âme, mais avec prudence.

« Bonjour, Vincent. Je ne sais pas si c'est la naissance de ton bébé qui te donne de l'énergie, mais je tiens à te féliciter... »

La rétroaction a aussi avantage à être...

NON INFÉRENTIELLE
(sans référence à autre chose)

Un lien qui pourrait bien souvent être risqué, car il déplace l'objet de la rétroaction du comportement apprécié vers sa cause, que celle-ci soit fondée ou non.

5. Non inférentielle

La direction d'établissement tire une conclusion à partir des observations qu'elle a faites.

Une rétroaction de type inférentiel peut certes être utilisée, mais en ayant en tête un objectif précis.

Vérifier auprès de la personne l'inférence.

Aspects liés à la prestation de travail

Une rétroaction porte sur un ou plusieurs aspects de la prestation de travail

La personne

- Le niveau d'interaction des personnes
- l'investissement dans le travail

On parle ici du temps que la personne consacre à sa tâche, de l'énergie déployée, de la détermination manifestée.

La pratique de travail

- Les méthodes de travail
- l'échéancier
- les modalités

Il s'agit de donner de la rétroaction sur la façon dont la personne travaille – la préparation des cours, la gestion de classe, l'accueil fait aux élèves et aux parents.

Les résultats obtenus

- La quantité
- la qualité
- l'impact recherché

Il peut s'agir des résultats des élèves, de la satisfaction des parents ou encore de la réussite d'une activité ou d'une soirée.

Éléments liés au contexte

D'autres éléments du contexte pour favoriser le succès de la rétroaction

- Témoignée avec courtoisie
- Exprimée au moment opportun
- Orientée vers le futur, sans recherche de coupable
- De compréhension commune
- Accompagnée d'un langage non verbal adéquat

Terminons avec quelques éléments de contexte pour assurer le succès d'une rétroaction.

La rétroaction doit être témoignée avec courtoisie, exprimée au moment opportun, orientée vers le futur, sans recherche de coupable, de compréhension commune et accompagnée d'un langage non verbal cohérent avec le message.

«Prodigue tes éloges en fanfare, et tes reproches en douceur.»

James Patterson
dans *Rouges sont les roses*, p.7

Deux éléments importants à ne pas oublier:

1. Ne rien dire comme direction d'établissement est aussi une rétroaction. Cela relève de l'évitement et laisse place à l'interprétation. Cela peut être perçu par l'employé comme une rétroaction positive, négative ou neutre.

Par exemple : «Je suis arrivé en retard, mon supérieur immédiat n'a rien dit. Donc, le message que je reçois, la rétroaction, est que le comportement peut être reproduit.»

2. Le langage non verbal doit être en cohérence avec les mots choisis.

Conclusion

La rétroaction est un élément primordial dans la motivation du personnel. Non seulement met-elle en perspective les attentes du milieu en les soulignant, mais elle permet également à la direction d'établissement de le faire en affirmant délicatement son positionnement de gestionnaire.

La rétroaction est directement reliée à un corollaire : la reconnaissance. Cette dernière touche les cordes sensibles du personnel, puisqu'elle agit sur la valorisation et l'estime de soi et sur le sens de l'accomplissement.

En plus d'être une source de motivation, la rétroaction et la reconnaissance ont un effet encore plus grand lorsqu'elles sont reliées à des attentes claires au regard de la prestation de travail et communiquées dans le cadre du cycle d'une saine gestion.

Donner une rétroaction est, dans son essence même, un acte de reconnaissance de la contribution de l'employé.

Texte produit par Serge Bégin, chargé de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

Références

- Brun, J. P. et Dugas, N. (2002) *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. [En ligne], Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/reconnaissance_au_travail/reconn-trav_02.pdf].
- Cormier, S. (1995). *La communication et la gestion*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Weisinger, H. (2000). *L'art de la critique constructive*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.

ANNEXE 1

Activités d'exploitation pédagogique

Les exercices suivants visent à vous permettre d'évaluer votre degré d'appropriation des savoirs communiqués à la capsule 8. Cette capsule vous propose des pistes pour donner une rétroaction et reconnaître la contribution des employés qui sont sous votre responsabilité, une étape importante du cycle de gestion.

Matériel :
Notes pédagogiques de la capsule 8
Capsule vidéo no 8
Autres documents 3 copies de la page 12

Nous vous proposons ici trois exercices :

Le premier exercice vous permet de revoir certains savoirs.

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier vos connaissances relatives à certaines pratiques de GRH, soit la rétroaction et la reconnaissance.

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 8.

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 formuler une rétroaction-reconnaissance pour trois employés.

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier vos connaissances relatives à certaines pratiques de GRH, soit la rétroaction et la reconnaissance.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou réviser la vidéo, pouvez-vous indiquer quelles sont les caractéristiques d'une rétroaction efficace?

- _____
- _____
- _____
- _____

2. La reconnaissance de la contribution d'un employé peut porter sur un ou plusieurs aspects de la prestation de travail. Lesquels?

- _____
- _____

- _____
- _____

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 8.

Diriez-vous que la rétroaction que vous donnez aux employés de votre établissement est d'ordre formel ou plutôt d'ordre informel? Nous vous invitons à donner des exemples pour appuyer votre réponse.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Êtes-vous plus enclin à donner de la rétroaction positive formelle que de la rétroaction critique formelle? Nous vous invitons à donner des exemples pour appuyer votre réponse.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Sur quel aspect avez-vous l'habitude de donner davantage de rétroaction à un employé: son investissement dans le travail, sa pratique de travail ou encore les résultats qu'il obtient? Qu'est-ce qui peut expliquer que vous privilégiez l'un ou l'autre de ces aspects selon vous? Avec lequel ou lesquels de ces aspects vous sentez-vous le plus à l'aise?

- _____
- _____
- _____

- _____
- _____
- _____

Comment les informations sur la rétroaction communiquées à la capsule 8 pourraient-elles contribuer à améliorer votre pratique professionnelle?

Exercice 3 – Transférer ces apprentissages dans sa pratique professionnelle

L'exercice que nous vous proposons consiste à formuler une rétroaction-reconnaissance pour trois de vos employés appartenant à des catégories d'emploi différentes.

Dans un premier temps :

1. Pensez à un employé que vous rencontrerez prochainement (un pour chaque catégorie d'emploi).
2. Écrivez la rétroaction (le mode verbatim est requis : « *Chantal, je veux te dire que...* ») (la fiche est à la page suivante).
3. Dans la colonne de droite, cochez les caractéristiques de cette rétroaction (il n'est pas nécessaire de les cocher toutes).

Dans un second temps :

4. Nous vous invitons à communiquer cette rétroaction à ces trois employés.

Dans un troisième temps :

Nous vous proposons de réfléchir aux impacts de cet exercice. Par exemple :

- Jusqu'à quel point vous sentez-vous à l'aise de communiquer ces types de rétroaction?

Pour quelles raisons?

- Avez-vous eu l'impression que cette rétroaction vous a permis de clarifier certaines de vos attentes au regard de la contribution des employés?

- Quelles améliorations pourriez-vous apporter (moment, énoncé, lieu)?

- Avez-vous l'impression de jouer votre rôle de gestionnaire?

- Avez-vous l'impression de remplir votre rôle au regard de la qualité des services rendus aux élèves?

Nom :

Catégorie d'emploi :

Descriptif de la rétroaction / reconnaissance

	Explicite
	Personnelle
	Descriptive
	Expérientielle
	Non inférentielle
	Existentielle
	Sur la pratique de travail
	Sur la personne et son investissement dans le travail
	Sur les résultats

Rappel relatif au cycle d'une saine gestion

Cette rétroaction est-elle cohérente avec une attente qui a été exprimée clairement?

Oui ___ Non ___ Si oui, laquelle? _____

Exercice 1 – Savoir **Réponses possibles**

Ces questions vous permettent de vérifier vos connaissances relatives à certaines pratiques de GRH, soit la rétroaction et la reconnaissance.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou revisionner la vidéo, pouvez-vous indiquer quelles sont les caractéristiques d'une rétroaction efficace?

- *Explicite – claire et sans ambiguïté*
- *Personnalisée – la personne se reconnaît*
- *Descriptive – décrit le comportement apprécié*
- *Non inférentielle – ne traite pas des causes et des raisons possibles d'un comportement*

D'autres éléments pourraient aussi être mentionnés : témoignée avec courtoisie, exprimée au moment opportun, orientée vers le futur, sans recherche de coupable, de compréhension commune, accompagnée d'un langage non verbal adéquat.

2. La reconnaissance de la contribution d'un employé peut porter sur un ou plusieurs aspects de la prestation de travail. Lesquels?

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>La personne et son investissement dans le travail (efforts)</i> • <i>La pratique de travail</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les résultats obtenus</i> |
|---|--|