

# Que pensez-vous de mon travail?

## Pourquoi la rétroaction est importante

le 8 octobre, 2004

excelHR

Favorisez le plein potentiel de votre équipe grâce à la rétroaction

### Guide de consultation rapide du gestionnaire responsable de l'examen du personnel

#### 1. Préparation

- Renseignez-vous : recueillez toutes les données disponibles; demandez l'avis des collègues, des clients et des fournisseurs; rédigez vos observations; vérifiez les notes ajoutées au dossier du personnel depuis le dernier examen (mais pas avant).
- Énumérez les responsabilités et les attentes.
- Dressez la liste des comportements et attitudes nécessaires pour bien réussir dans le poste.
- Comparez vos observations par rapport aux exigences du poste (tâches, degré d'ajustement).
- Réunissez l'information : déterminez les trois à cinq forces de l'employé et la façon de les mettre davantage en valeur, ainsi que les deux ou trois dimensions à améliorer (expliquez pourquoi) et les mesures à prendre pour mettre en œuvre vos recommandations.

#### 2. Format et méthode

- Décidez si vous ferez vos observations par écrit ou verbalement.
- Décidez où et quand vous ferez vos observations.
- Décidez qui participera à l'examen et invitez ces intervenants.
- Informez l'employé de ces détails et de la préparation nécessaire.

#### 3. Déroulement de l'examen

Assurez-vous d'accorder votre entière attention à l'employé. Créez une atmosphère qui vous met à l'aise, vous et l'employé, de parler de l'année écoulée. Prenez des notes. Posez beaucoup de questions : De quelle façon pourrions-nous améliorer l'organisation? De quelle formation auriez-vous besoin? Quels sont vos objectifs pour la prochaine année, pour les cinq prochaines années? Établissez un plan d'action ensemble.

#### 4. Suivi

Si l'examen s'est passé verbalement, fournissez un document écrit dans la semaine pour récapituler le plan d'action sur lequel vous vous êtes entendus. Demandez à l'employé de signer ce document pour assurer son accord.

#### 5. Évaluation des changements

Observez le rendement de l'employé au cours de l'année et notez toute amélioration et toute force qui se démarque. Ces renseignements vous aideront à effectuer l'examen de l'année suivante.

#### 6. Choix d'une date pour le prochain examen

### La rétroaction est essentielle à la mission

Le 21 septembre 2004, notre équipe a interrogé 82 personnes dans les régions d'Ottawa et de Toronto qui travaillent actuellement pour des sociétés de toutes les tailles – des PME (au moins 50 employés) au très gros employeurs, y compris les gouvernements fédéraux et provinciaux – sur la question suivante : « Savez-vous ce que l'on pense de votre travail, que ce soit par rapport à votre rendement, à votre niveau de compétence et à votre degré d'ajustement? »

Nous avons été impressionnés de constater que plus de la moitié des répondants savent répondre à cette question : en fait, 54 % affirment qu'ils savent, 23 % disent qu'ils ont « une idée », et 19 % n'en savent rien.

#### Fréquence

Des 77 % qui savent ou qui ont une idée de la satisfaction de leur employeur, 35 % ont une rétroaction fréquente, 33 % sont tenus au courant à l'occasion et 31 % n'ont jamais de commentaires.

#### Forme

La forme de rétroaction la plus courante est verbale, dans 47 % des cas, par opposition à 22 % par écrit, 19 % par courriel, 6 % dans une note manuscrite, 2 % dans un bulletin d'entreprise et 4 % sous diverses autres formes (note sur un chèque, statistiques de groupe). Un examen annuel officiel a lieu pour 61 % des répondants.

#### Dévouement exceptionnel

Sur l'ensemble des personnes interviewées, 36 % ont été reconnues pour leur rendement supérieur. Or, 56 % ne reçoivent aucune reconnaissance pour leur dévouement exceptionnel. (Dans 7 % des cas, la question n'est pas pertinente.)

#### La meilleure façon de faire

La meilleure rétroaction vient d'un gestionnaire (selon 38 % des répondants) qui l'offre verbalement de façon inattendue et dont les paroles soulignent les compétences et servent d'inspiration.

### —————Mot à mot

« Nous ne faisons pas de rétroaction ici. L'administration exprime sa gratitude sous la forme de la prime à l'employé. »

« J'apprécie l'attention que m'accorde mon gestionnaire à l'occasion de mon examen annuel. »

« La qualité de l'examen dépend de la qualité du gestionnaire. »

« La tenue d'examen trimestriels est excessive du point de vue des employés. C'est bien si vous êtes nouveau, mais ça devient répétitif si vous travaillez pour le même gestionnaire depuis un certain temps. »

« J'apprécie la vérité et je pourrais en prendre plus souvent. »

« Les points positifs sont communiqués verbalement, les points négatifs sont écrits. Ne serait-il pas possible de faire l'inverse? »

## Autant de raisons de souligner les bons coups

- pour assurer la stabilité du personnel
- pour motiver les employés
- pour souligner les réussites et encourager l'excellence
- pour justifier les rajustements de salaire, les promotions, les sanctions, les cessations d'emploi
- pour déterminer les besoins de formation
- pour établir des documents nécessaires pour les ressources humaines à des fins juridiques
- pour éviter les coûts élevés liés au remplacement d'un bon employé qui se trouve démotivé par le manque de reconnaissance ou de rétroaction
- pour déterminer de quelle façon votre équipe ou votre organisation pourrait s'améliorer
- pour montrer votre engagement envers l'individu (pour multiplier ses réussites et rehausser son niveau de compétence)

### Dix conseils pour donner une rétroaction positive

❶ Dites « merci » pour indiquer votre appréciation du travail bien fait. La rétroaction positive n'a pas besoin d'être pleine d'effusions.

❷ Trouvez des occasions de souligner les réussites de l'équipe et la réalisation des objectifs, y compris les moins importants. Cela rehausse le moral et améliore la productivité. Envisagez de partager les bonnes nouvelles lors d'un repas commun à la pizza ou d'un dîner-partage, d'une pause-café « commanditée » (p. ex. : par Tim Horton), d'un déjeuner de lancement au champagne et au jus d'orange. Un courriel collectif ou une note dans le bulletin de nouvelles sont aussi des solutions intéressantes.

❸ Mentionnez le prénom de l'employé pour augmenter l'effet personnel.

Rendez à César ce qui revient à César : indiquez publiquement à qui revient l'idée, car c'est le signe que vous êtes un bon leader.

Faites le lien avec un acte ou un comportement particulier pour qu'il soit possible de le reproduire.

Offrez vos félicitations devant les autres, en citant l'effort qu'il a fallu pour atteindre le résultat. Vous pouvez le faire verbalement en groupe, l'écrire et l'afficher sur la porte des employés ou dans un espace public, l'afficher sur un tableau d'honneur, offrir un trophée qui se passe d'une fois à l'autre, etc. L'élément de surprise et la nouveauté sont toujours positifs.



Offrez vos félicitations sur-le-champ. Ainsi, vous renforcez les bonnes habitudes et vous ne risquez pas d'oublier la chose. Quand vous faites des félicitations, restez positif (évitiez d'ajouter « mais... »).

Ayez recours à diverses façons de montrer votre appréciation. Par exemple, rédigez une carte de remerciements ou laissez un message vocal enthousiaste.

Soulignez aussi les compétences générales. Il est aussi bon de reconnaître un bon modèle, un employé qui personnifie les valeurs fondamentales de l'organisation, la bonne déontologie des affaires, de bonnes pratiques, la volonté de résoudre le problème d'un client ou d'un collègue – et non seulement le fait de respecter un délai ou de réduire les dépenses.

Encouragez les employés à accepter les félicitations. L'autre personne a pris le temps de penser à ce qu'elle voulait dire. Il faut donc être réceptif et éviter toute fausse modestie (« merci, mais ce n'était rien... »).

*« On ne peut pas acheter le temps d'autrui. On peut acheter leur présence physique à un endroit précis. On peut même acheter un certain nombre de leurs mouvements musculaires à l'heure. Mais il est impossible d'acheter leur enthousiasme... leur loyauté... l'engagement de leur cœur. Ce sont des émotions qu'il faut mériter. »*

- Martin Luther King [trad.]

### Gestes de remerciements (autres que de l'argent)

- un congé (un jour, une demi-journée, l'autorisation de partir plus tôt)
- des fleurs ou une plante
- du vin ou du champagne
- une manucure ou des soins thermaux
- des jetons ou de la « monnaie de singe »
- un abonnement d'un mois à un centre de conditionnement
- une activité au bureau (beignes, déjeuner, pique-nique)
- des ballons
- un bon-cadeau
- l'accès au « coffre aux trésors » de l'entreprise (articles du magasin à un dollar, articles promotionnels de la société, dîner gratuit ou bon-cadeau pour un café)
- un abonnement à une revue (selon les goûts personnels de la personne)
- une note manuscrite
- une corbeille à fruits ou à surprises
- une attestation de mérite encadrée

« Il y a deux choses que tout le monde trouve plus importantes que le sexe et l'argent... La reconnaissance et les éloges. »

-Mary Kay Ash,  
fondatrice de Mary Kay Cosmetics

## Dix conseils pour une rétroaction constructive



❶ En tant que chef ou gestionnaire, commencez par reconnaître que le fait de donner une rétroaction constructive aux employés est souhaitable, car vous les aidez à faire le point dans leur vie professionnelle. Si vous pensez que les commentaires sont néfastes, vous risquez de limiter le potentiel des employés de s'améliorer.

❷ Évitez la technique qui consiste à envoyer des notes aux employées, à faire des allocutions, à organiser des réunions et à établir des politiques toujours « plus fortes, plus longues et plus méchantes ».

❸ Dans le cadre d'un examen complet, commencez par énoncer les points positifs, puis gardez du temps pour les éléments constructifs. Par exemple, essayez de présenter quatre ou cinq points positifs et deux points à améliorer. En vous limitant aux points principaux, vous encouragez l'employé à se concentrer sur ce qu'il doit améliorer. Trop de consignes le distrairont.

❹ Si vous offrez des commentaires seulement, faites-le de façon constructive et limitez-vous à un point à la fois plutôt qu'à une longue liste.

❺ Évitez d'ajouter des éléments positifs (« oh, mais tu te débrouilles bien dans ce domaine, alors ce n'est pas grave »). Dans ces cas, vous livrez non seulement un message confus, mais vous déviez aussi de l'objet de la conversation.

❻ Souvent, un changement ne se produira que lorsqu'il est lié à une conséquence immédiate. Quelle conséquence l'employé observera-t-il s'il améliore (ou néglige d'améliorer) le sujet de préoccupation? Les résultats liés pourraient être : un examen mené par un gestionnaire supérieur, moins de possibilités d'obtenir une promotion, le retrait de certaines responsabilités, une augmentation minime ou même nulle, etc.

❼ Certains membres de l'équipe seront sur la défensive peu importe la rétroaction. C'est le risque lorsqu'ils se sentent critiqués, et ils réagissent en adoptant un langage corporel plus agressif et un ton axé sur l'autoprotection. Commencez par les rassurer sur le fait que les observations directes et honnêtes que vous faites au sujet de leur rendement cadrent avec les normes de gestion de votre organisation; en d'autres termes, ce ne sont pas des attaques personnelles. Ensuite, demandez-leur s'ils préfèrent entendre seulement les compliments, auquel cas vous devrez réévaluer votre méthode de gestion et leur volonté de s'améliorer. Demandez-leur de quelle façon leur faire part de vos préoccupations pour qu'ils puissent les assimiler et s'améliorer.

❽ Demandez à l'employé d'élaborer un plan d'action pour alléger le sujet de préoccupation et de vous le présenter. Encouragez-le à vous faire des rapports d'étape toutes les six ou huit semaines, ou plus rapidement si une intervention immédiate s'impose. En fait, rendez-lui la responsabilité de ses progrès.

❾ Si votre budget vous le permet, envisagez le recours à divers outils permettant d'encourager ou de faciliter l'amélioration nécessaire. Par exemple, retenez les services d'un formateur pour guider l'employé, préparez et donnez-lui des aide-mémoire, faites-lui suivre un cours portant directement sur la dimension à améliorer.

❿ Si l'employé reçoit une rétroaction constructive mais ne change pas, il vous revient de déterminer dans quelle mesure le changement est nécessaire. Allez-vous « passer l'éponge » et vous contenter de minimiser le désagrément? Certains gestionnaires trouvent que leurs employés ne changent pas et répètent les mêmes commentaires dix ans plus tard. Certaines habitudes et compétences changent, d'autres non. La question reste de savoir ce que le gestionnaire et l'équipe peuvent tolérer.

### Qu'est-ce que la rétroaction tous azimuts?

La rétroaction tous azimuts (ou à 360 degrés) est un processus qui consiste à demander aux employés, aux supérieurs, aux pairs ou à d'autres sources leur avis concernant une pratique ou un employé. Elle donne lieu à une analyse de l'écart entre la perception de l'employé et celle de ses collègues.

Certains experts pensent que la rétroaction tous azimuts est plus objective que la rétroaction provenant uniquement du gestionnaire, étant donné qu'il peut y avoir un grand nombre de points de vue au sujet du rendement d'un employé. D'autres organisations n'adhèrent pas à ce genre de pratique, qui peut demander du temps et drainer des ressources.



102, rue Bank, bureau 300  
Ottawa  
(613) 230-5393  
[www.excelhr.com](http://www.excelhr.com)

L'agence ExcelHR est devenue un chef de file au Canada grâce au maintien en fonction de son personnel – attribuable en grande partie à ses programmes de rétroaction et de reconnaissance. Nous ne sommes pas des experts en la matière, mais nous espérons que vous ou quelqu'un que vous connaissez pourrez profiter du présent recueil de pensées et de conseils inspirés de notre expérience, de *1001 Ways to Reward Employees* (Bob Nelson, Workman Publishing, 1994) et de *Workplace Recognition* (Sue Glasscock et Kimberly Gram, B.T. Batsford Ltd., 1999).