

ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS  
D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES

## Recevoir et donner une rétroaction efficace

L'évaluation du rendement donne lieu à une rétroaction continue entre les évaluatrices ou évaluateurs et les personnes évaluées. Qu'il s'agisse de commentaires explicites faits oralement ou par écrit ou de commentaires implicites que l'on reconnaît dans certains gestes ou le ton de la voix, ils transmettent de l'information sur des comportements et des pratiques et constituent une évaluation de leur qualité. Bien qu'il soit facile d'être offusqué par des commentaires, essayez de les percevoir comme une occasion d'apprentissage. Les commentaires peuvent renforcer les points forts existants, encourager le maintien d'un comportement axé sur l'objectif, clarifier les effets d'un comportement donné, et accroître la capacité de la personne qui reçoit les commentaires de détecter et de corriger elle-même des erreurs. Les évaluatrices ou évaluateurs et les personnes évaluées peuvent utiliser les conseils fournis ci-dessous pour recevoir et donner une rétroaction efficace.

### Recevoir une rétroaction de façon efficace

- **Écoutez bien la rétroaction qui vous est adressée.** Cela signifie que vous ne devez pas interrompre la personne, mais écouter ce qu'elle vous dit vraiment et non ce que vous pensez qu'elle va dire. Vous pouvez capter plus d'information si vous écoutez bien et tâchez de comprendre plutôt que d'être sur la défensive et de vous concentrer sur ce que vous allez répondre.
- **Soyez conscient de vos réactions.** Votre langage corporel et le ton de votre voix en disent souvent plus que les mots. Si vous avez l'air distrait ou que vous donnez l'impression de vous ennuyer, vous transmettez un message négatif et formez une barrière inutile. D'un autre côté, si vous êtes attentif, cela indique que vous accordez de la valeur à l'opinion de l'autre personne. Vous serez donc tous les deux plus à l'aise.
- **Soyez ouvert.** Cela signifie que vous devez être réceptif aux nouvelles idées et aux opinions divergentes. Il y a souvent plus d'une façon de faire les choses, et d'autres personnes peuvent avoir une opinion tout à fait différente sur un sujet donné. Demeurez ouvert et vous pourriez apprendre des choses très utiles.
- **Comprenez le message.** Assurez-vous de bien comprendre ce qui vous est dit, surtout avant de réagir. Au besoin, posez des questions afin de mieux comprendre. Procédez à une écoute active en répétant les principaux points soulevés de façon à vous assurer que vous avez bien compris le commentaire formulé. Si vous êtes en groupe, demandez aux autres personnes de formuler leurs

commentaires avant de répondre. Lorsque cela est possible, soyez également précis quant au genre de commentaires que vous désirez obtenir de façon à ne pas être pris au dépourvu.

- **Réfléchissez et décidez des mesures à prendre.** Évaluez les commentaires formulés, examinez les conséquences si vous décidez de les utiliser ou de ne pas en tenir compte et décidez ensuite d’y donner suite. Votre réponse est personnelle. Si vous n’êtes pas d’accord avec la rétroaction reçue, songez à demander l’opinion d’une autre personne.
- **Assurez un suivi.** Il y a bien des façons d’assurer un suivi de la rétroaction. Parfois, le suivi se traduit simplement par la mise en œuvre des suggestions qui ont été faites. Dans d’autres cas, vous voudrez peut-être organiser une autre rencontre afin de discuter des commentaires formulés ou de présenter de nouveau le travail révisé.

## Donner une rétroaction efficace

- **Établissez la priorité de vos idées.** Limitez vos commentaires aux questions les plus importantes. Examinez-en la valeur possible pour la personne à qui vous vous adressez. Pensez à la façon dont vous réagiriez si ces commentaires s’adressaient à vous – pourriez-vous y donner suite? Il faut également souligner que donner trop de commentaires en une seule fois peut être déroutant pour la personne à qui ils s’adressent.
- **Se concentrer sur le comportement et non la personne.** Une stratégie vise à commencer en énonçant le comportement en question, en expliquant ensuite votre sentiment à cet égard et à terminer en indiquant le comportement que vous voudriez voir. En utilisant ce format, vous ne semblez pas accuser la personne, car vous utilisez le « je » et vous mettez l’accent sur les comportements, ce qui élimine les interprétations.

*Exemple :* « Je ne t’ai pas vu à nos rencontres de surintendants dernièrement. Je suis inquiet, car j’ai l’impression que certains renseignements importants vont t’échapper. Est-ce qu’on peut se rencontrer pour en discuter? » *plutôt que de dire :* « Il est évident que tu trouves que nos rencontres de surintendants ne sont pas importantes ».

- **Équilibrer le contenu.** Utilisez « l’approche sandwich ». Commencez en faisant des commentaires sur des points forts précis, ce qui permet de renforcer et de cerner les comportements que la personne qui reçoit le commentaire devrait maintenir. Déterminez ensuite les domaines précis qui nécessitent des améliorations et les moyens d’y apporter les changements nécessaires. Concluez par un commentaire positif. Ce modèle permet de renforcer la confiance tout en gardant les points à améliorer dans une perspective globale.

*Exemple :* « Votre présentation était excellente. Vous aviez un bon contact visuel et vous étiez bien préparé. Il était un peu difficile de vous entendre du fond de la salle de classe, mais avec un peu de pratique, vous arriverez à corriger cette petite lacune. Continuez à bien travailler. » *plutôt que de dire :* « Vous ne parliez pas assez fort, mais votre présentation était bonne. »

- **Soyez précis.** Évitez de faire des commentaires généraux qui ne seront pas tout à fait utiles à la personne qui les reçoit. Essayez d'illustrer vos propos par des exemples. De plus, le fait de présenter les différentes options à la personne plutôt que de ne lui donner que des conseils permet à cette dernière de faire des choix quant à vos commentaires.
- **Soyez réaliste.** Les commentaires formulés devraient être centrés sur ce qu'il est possible de changer. Il est inutile et frustrant pour une personne de recevoir une rétroaction portant sur des aspects sur lesquels cette dernière n'a aucun contrôle. N'oubliez pas également d'éviter d'utiliser les mots « toujours » et « jamais ». Le comportement des gens est rarement aussi constant.
- **Personnalisez vos commentaires.** Lorsque vous faites un commentaire évaluatif, utilisez le pronom « je » plutôt que des tournures de phrases comme « il semble » ou « on a constaté », ce qui semble dire que le monde entier appuie votre opinion. N'oubliez pas que ces commentaires ne constituent que *votre* opinion.
- **Soyez opportun.** Trouvez un moment opportun pour faire part de votre rétroaction. Agissez rapidement, c'est la clé du succès puisque l'efficacité s'en trouve réduite avec le temps. Attendre pour donner une rétroaction peut également entraîner des sentiments de culpabilité ou de ressentiment si la personne a raté l'occasion de s'améliorer. De plus, si vous avez des commentaires négatifs à formuler, prenez le temps de préparer ce que vous avez l'intention de dire ou d'écrire à la personne.
- **Offrez un soutien continu.** La rétroaction devrait être un processus continu et non un événement unique. Après avoir transmis vos commentaires, faites vraiment un effort pour assurer un suivi. Dites à la personne à qui s'adressent vos commentaires que vous êtes disponible si elle a des questions et, si la situation le permet, demandez d'organiser une autre rencontre au cours de laquelle vous pourriez offrir des commentaires additionnels.

## Ressources

Dempsey, J.V. et G.C. Sales. 1993. *Interactive Instruction and Feedback*. Englewood Cliffs (NJ), Educational Technology Publication.

London, M. 1997. *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates.

McGill, I. et L. Beaty. 1995. *Action Learning*, 2<sup>e</sup> édition, London, Kogan Page Ltd.

Préparé pour le *TRACE Workshop*, « *Receiving and Giving Feedback* », le 10 février 2003.

**Source :** *CTE Teaching Tips : Receiving and Giving Effective Feedback*, au <http://www.adm.uwaterloo.ca/infotrac/tips/receivingandgivingeffectivefeedback.pdf> (consulté le 10 juin 2010), Centre for Teaching Excellence, University of Waterloo. Adapté avec permission et traduction libre.