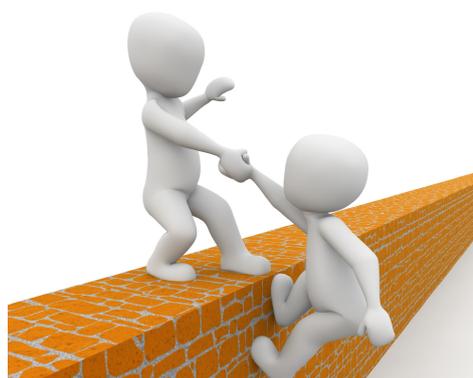




# Devenir Tuteur



Retrouver et télécharger si vous le souhaitez les documents de votre formation à cette adresse :

<https://managerformation.org/cap-tuteur/>

mot de passe : CAP@tuteur

Certains éléments sont extraits du guide du tuteur ,  
réalisé par le CAFOC de NANTES et l'entreprise PECHINE

**FORMATION – ACCOMPAGNEMENT - CONSEIL**

PARIS – NANTES- PERIGUEUX– MARSEILLE

5, rue Robert de Flers 75015 Paris – Tél. : 01 45 78 37 76 – Fax. : 01 40 58 18 09 – [contact@managerformation.fr](mailto:contact@managerformation.fr)

# Sommaire

En fonction de votre organisation, le tutorat peut être assumé par le responsable hiérarchique, par un professionnel-expert.

Nous différencions les missions du tuteur-hiérarchique, du tuteur-formateur.

<b>I-</b>	<b>La mission du tuteur-hiérarchique</b>	<b>3</b>
	1 Préparer l'arrivée	5
	2 Accueillir la personne	6
	3 Assurer le suivi	7
	4 Mesurer les acquis - Evaluer les progrès	8
	5 Entretenir des relations avec le centre de formation	9
<b>II-</b>	<b>La mission du tuteur-formateur</b>	<b>10</b>
	Le rôle du tuteur-formateur	11
	Les méthodes pédagogiques	12
<b>III-</b>	<b>Des outils</b>	
	Les différentes techniques de transmission	15
	Quelques clés de communication	16
	Le questionnement	18
	Modes d'expression et impact sur la relation	19
	Les signes de reconnaissance ou « strokes »	20

## I- La mission du tuteur hiérarchique

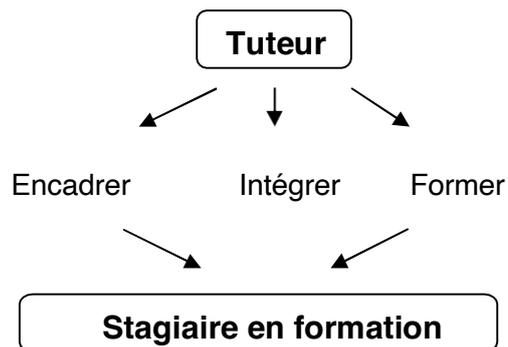




## Le rôle du tuteur hiérarchique

---

Le tuteur hiérarchique a une fonction d'encadrement et il veille à l'intégration dans l'entreprise et des équipes et à la montée en compétence du nouveau stagiaire.



### ■ Les 5 actions de la fonction du tuteur hiérarchique

1. Préparer l'arrivée
2. Accueillir la personne
3. Assurer le suivi
4. Mesurer les acquis, évaluer les progrès
5. Entretenir des relations avec le centre de formation

# 1 Préparer l'arrivée

---

L'arrivée d'une nouvelle personne dans un service se prépare, à plus forte raison quand il s'agit d'un stagiaire impliqué dans un dispositif particulier de formation.

## ■ Tâches

### **S'informer sur la personne accueillie et sur le dispositif de formation :**

- Informations fournies par la DRH,
- Information venant de l'organisme de formation.

### **Définir un parcours global d'intégration et de formation.**

- Fixer les grandes étapes des apprentissages, des visites : Un planning est conçu avec le tuteur-formateur qui sera dédié à cette mission, les collègues sont invité.es à prendre part à cette action

### **Choisir un tuteur de proximité et l'informer de son rôle.**

### **Informier le personnel concerné : équipe, collègues**

### **Organiser, planifier la future activité du stagiaire :**

- Prévoir le lieu, le poste où il travaillera,
- Prévoir les clés, accès, badge pertinent
- Planifier son emploi du temps avec le tuteur,
- Prévoir le déroulement de la première journée avec la documentation nécessaire.

## 2 Accueillir la personne

---

Les premières semaines, et en particulier la première journée, sont décisives pour la découverte de la structure et pour l'intégration de la personne.

Le tuteur doit prévoir d'y consacrer du temps.

### ■ Tâches

**Faire connaissance avec le stagiaire (connaître ses acquis).**

**Faire visiter le service ou les bureaux et présenter le personnel.**

Présenter la chaîne de travail dans le processus, le poste, le travail attendu.

**Présenter le tuteur de proximité et expliquer son rôle.**

**Sensibiliser aux règles de sécurité et de fonctionnement du service :**

- Donner le livret d'accueil s'il existe
- Partager le livret de sécurité et le commenter.

**Le premier jour, laisser du temps au stagiaire pour qu'il se familiarise avec son environnement :**

Qu'il puisse

- Observer ce qui se fait sur son poste,
- Lire la documentation remise ...

*A la fin de la première journée : le stagiaire doit savoir :*

- *Ce que l'on attend de lui,*
- *Avec qui il travaille (ou va travailler),*

## 3 Assurer le suivi

---

La formation du stagiaire sur le poste est de la responsabilité du tuteur de proximité (ou tuteur-formateur).

Votre préoccupation à vous, tuteur hiérarchique :

- Établir une progression dans les tâches confiées,
- Veiller à une maîtrise totale du métier,
- Veiller à l'acquisition de la culture de l'entreprise.

### ■ Tâches

#### **Accompagner le tuteur dans son rôle de formateur.**

- Co-élaborer le planning de progression
- Partager les règles pédagogiques de l'accompagnement au poste de travail
  - Montrer d'abord et ensuite faire refaire
  - Donner des consignes précises
  - Quand le travail est terminé, revenir sur ce qui s'est bien passé et ce qui peut être amélioré et ce, en favorisant le questionnement afin que le tutoré soit actif.

#### **Organiser l'activité**

- Chaque lundi, par exemple, voir avec le stagiaire son emploi du temps de la semaine, en y incluant les temps de formation.
- Lui confier des tâches qui soient, autant que possible, en rapport avec le parcours défini, pour qu'en fin de cursus il ait expérimenté toutes les situations requises pour la certification.
- Confier au stagiaire en formation des tâches qui peuvent être particulièrement formatrices (et que peut-être les personnels en place feront moins facilement).

#### **Faire régulièrement le point avec le stagiaire, avec le tuteur ou avec les deux ensembles**

- Entretien régulier et planifié une fois par semaine pendant les premières semaines sur :
  - Les tâches effectuées : qualité du travail fait,
  - La progression dans l'apprentissage du métier : les nouvelles compétences acquises,
  - L'intégration dans l'équipe et le comportement.
- Ensuite, en prévoir une fois par mois.
- Profiter des occasions pour suivre de façon plus informelle la progression et le travail fait.

#### **Traiter les problèmes (si besoin) : ne pas laisser « pourrir » une situation**

- Problème de comportement : provoquer un entretien pour entendre le stagiaire avant de prendre des décisions. Il est indispensable de cadrer les dérives comportementales dès le début.
- Problème d'ordre social, orienter vers les interlocuteurs utiles (formateur, assistant social ...).

## 4 Mesurer les acquis – Evaluer les progrès

---

En tant que hiérarchique vous êtes amené à contrôler la qualité du travail fait (comme pour tout personnel). En tant que tuteur vous avez aussi à évaluer comment le stagiaire progresse dans sa formation et acquiert l'ensemble des compétences du métier et pourra, en fin de parcours, satisfaire à la certification.

### ■ Tâches

**Faire une évaluation systématique des acquis professionnels (par exemple une fois tous les 3 mois).** Vous pouvez par exemple demander au stagiaire et au tuteur, chacun de son côté, de cocher les acquis sur un référentiel de compétences ou d'activité et ensuite en prendre connaissance avec le stagiaire.

**Faire le point sur l'intégration dans l'entreprise et sur les comportements.**

**Participer à l'évaluation finale organisée par l'organisme de formation.**

**Faire un entretien de bilan quand la période formation ou la mission s'achève.**

**Développer l'autonomie. Amener le stagiaire à s'auto évaluer**

Un bon professionnel sait si ce qu'il fait est bien fait.

Cette capacité à contrôler et évaluer ce que l'on fait nécessite un apprentissage.

- Fournissez à la personne des supports pour qu'elle évalue son travail ses progrès, et discutez-en ensuite.
- Dans les entretiens, amenez le stagiaire à exprimer son propre point de vue et sa propre appréciation pour ensuite en débattre.

## 5 Entretien des relations avec le centre de formation

---

Par rapport à l'objectif de formation, le temps en centre et le temps passé au travail sont complémentaires. Formateurs et tuteurs ont intérêt, pour le bien du stagiaire en formation, à se connaître et à agir de concert.

### ■ Tâches

**Se tenir informé(e) de ce qui se fait au centre de formation.**

Prendre connaissance du programme.

**Informers les formateurs sur l'activité faite dans l'entreprise :**

Remplir les documents du centre de formation.

**Suivre la réalisation des dossiers ou rapports demandés.**

## II - La mission du tuteur - formateur



## Le rôle du tuteur-formateur

---

Pendant quelques temps, vous allez avoir à former un stagiaire sur votre poste de travail.

Voici ce qui est attendu de vous.

### ■ Tâches

#### Faire découvrir votre poste

- Son environnement,
- Les enjeux,
- Les procédures, le contenu du travail,
- Les règles à respecter ...

#### Montrer votre activité et transmettre vos savoir-faire

C'est en cela que vous êtes formateur.

A la fin de la période, le stagiaire devrait être en mesure d'assurer l'essentiel du poste. Sans doute faudra-t-il procéder progressivement et par étapes.

#### Développer...

Différent de « former », développer c'est donner les moyens et les outils de se former tout seul :

- Montrer comment faire
- Mais aussi donner les informations utiles, expliquer le pourquoi
- C'est aussi corriger les erreurs
- Et c'est surtout faire réfléchir aux problèmes rencontrés

#### Rendre autonome

Faire, et mieux ... : faire faire !

Parler, et mieux ... : faire parler !

- En tant que tuteur vous avez à faire pour montrer, mais vous avez surtout à faire faire : c'est en essayant que l'on apprend.
- Vous avez à expliquer, mais aussi à questionner, à faire parler, c'est alors que vous verrez ce que le stagiaire a compris.

#### Suivre ses progrès et en rendre compte au responsable hiérarchique.

#### Faciliter son intégration dans l'équipe de travail.

Le stagiaire, surtout s'il s'agit d'un jeune, peut avoir une certaine difficulté à se situer dans son nouvel environnement de travail. Vous pouvez lui apporter des informations, faciliter ses contacts avec les collègues, l'orienter dans la structure en fonction de ses besoins.

## Les méthodes pédagogiques

---

### ■ L'exposé- explication

#### A) A partir de la théorie

Le formateur fait passer des messages, précise le sens et la finalité d'une action, explique les avantages et les inconvénients d'une pratique, explique les étapes d'une procédure...

N.B. : Cette méthode précède souvent la démonstration.

Attention ! S'il y a trop d'infos d'un coup, on ne retient pas. L'exposé doit être court et simple (5 mn).

#### B) A partir d'un exemple

Le formateur prend un exemple concret et explique à l'apprenant.

### ■ La démonstration visuelle suivie de l'application :

#### C) Le formateur montre et fait faire à l'apprenant :

- Expliquer à l'apprenant ce que l'on veut faire ou ce qu'on lui demande de faire et dans quel but ;
- Lui montrer ET vérifier qu'il ait compris étape par étape : sait-il le redire ?
- Il s'apprête à le refaire. Il confirme d'abord oralement ce qu'il a compris ;
- Il met en œuvre ;
- Débriefing : points forts / points à améliorer / quelles questions il se pose
- Corrections. Il refait jusqu'à maîtrise

N.B. : S'il ne comprend pas, faire un schéma ou utiliser des objets (certaines personnes ont une mémoire plus visuelle, d'autres auditive, d'autres conceptuelle...)

#### ou D) L'apprenant le fait sans que le formateur lui montre au préalable :

- Expliquer à l'apprenant ce qu'on lui demande de faire ;
- Lui demander de le faire ;
- Débriefing : points forts / points à améliorer / quelles questions il se pose
- Corrections. Il refait jusqu'à maîtrise.

## ■ Le questionnement

Le questionnement sert dans plusieurs cas :

- Lors de la phase de découverte : Le formateur questionne l'apprenant pour savoir ce qu'il sait d'un sujet avant d'aborder le sujet ;
- Lors de la phase évaluative « à chaud » ou à froid » : Le formateur questionne l'apprenant pour valider ce que l'apprenant a compris et retenu. Il corrige et complète si nécessaire ou valide les propos.

## ■ L'étude de cas

Le formateur part d'un exemple d'une situation réelle ou fictive et fait réfléchir l'apprenant sur la façon dont celui-ci s'y prendrait pour gérer la situation. L'apprenant s'exprime. Le formateur l'écoute ou lui pose des questions. Puis débriefe avec l'apprenant.

N.B. : le cas présenté doit être explicite au départ. Pour cela, il peut être illustré par un schéma ou les données recensées sous forme de petit texte à partir duquel on demande à l'apprenant de réfléchir. Cette méthode est plutôt utilisée au milieu ou en fin de parcours d'apprentissage pour augmenter le niveau d'analyse et de traitement des situations de l'apprenant.

## ■ La simulation, les entraînements

Le formateur permet au stagiaire de s'entraîner à gérer une situation en simulant la situation (se rapprocher le plus possible du réel). Le formateur joue le rôle de l'utilisateur par exemple, en s'adaptant au niveau du stagiaire. Si l'apprenant est à l'aise et maîtrise tout de suite, le formateur peut reprendre la situation en augmentant le niveau de difficulté.

Si l'apprenant est en difficulté, il peut reprendre une situation plus facile dans un premier temps.

N.B. : Faire en sorte que le stagiaire réussisse en final, quitte à faire reprendre la scène plusieurs fois si nécessaire (sans s'acharner ! Si l'apprenant bloque, passer à autre chose et refaire le lendemain).

## ■ Le questionnaire ou le Q.C.M. (questionnaire à choix multiples)

Le questionnaire sert à vérifier les connaissances acquises et la compréhension de l'apprenant en récapitulant un certain nombre des points abordés avec le formateur. Le document de base peut être écrit et l'apprenant y répond par écrit. Le formateur peut également demander des explications orales.

- Le questionnaire pose des questions ouvertes, ou semi-ouvertes.
- Le Q.C.M. propose un choix entre plusieurs réponses (3 en général)

## ■ L'observation

L'apprenant se met en position d'observateur, prend des notes éventuellement et au fur et à mesure, ou après coup, restitue au formateur ce qu'il a observé et compris de la réalisation de la tâche observée.

Le formateur prend ainsi la place de l'apprenant en se faisant expliquer la tâche.

Cette méthode est surtout utilisée en début d'apprentissage ou pour montrer quelque chose de nouveau à l'apprenant. Cela permet de l'aider à prendre des points de repère. L'apprenant développe ainsi son sens de l'observation et sa capacité d'analyse critique, se met en position de recul, et souffle un peu...

N.B. : Le formateur peut simuler des situations et demander à l'apprenant d'avoir un regard critique.

Le formateur doit éviter de vouloir se montrer trop parfait et rapide devant le stagiaire, ce qui, à ce stade, complexerait le stagiaire (le formateur doit rester au service du stagiaire et non faire montre de son propre zèle).

## ■ L'auto-observation (ou « auto-analyse »)

L'apprenant analyse sa propre façon de faire. Le formateur lui fait dire d'abord ses points forts puis ses points à améliorer.

Le formateur valide et encourage ou donne son point de vue s'il n'est pas en accord avec la perception de l'apprenant. Il régule si le stagiaire se dévalorise ou se sur-valorise.

Cette méthode amène l'apprenant à se remettre en question de façon objective. Indispensable pour progresser.

N.B. : Une grille d'auto-observation reprenant les critères du métier peut également être utilisée.

## ■ Intervention extérieure

Le formateur peut faire intervenir un expert externe ou interne à l'entreprise à un moment donné.

## Les différentes techniques de transmission

Action du Tuteur	Action de l'Apprenant
<p>Agit en expliquant ce qu'il fait et pourquoi</p> <p><b>Faire</b> (<i>montrer</i> : effectuer ce qu'il faut faire, comment il faut faire)</p>	<p>Observe</p>
<p>Agit selon consignes de l'apprenant</p> <p>⚠ (ne pas faire ce qui n'est pas correct !)</p> <p><b>Se faire dire</b> (<i>se faire piloter</i> : « dis-moi ce que je dois faire »)</p>	<p>Explique au formateur ce que celui-ci doit faire</p>
<p>Observe</p> <p><b>Faire faire en disant</b> (<i>questionner</i> : « explique-moi comment tu ferais ? »)</p>	<p>Explique ce qu'il va faire <u>avant</u> de le faire</p>
<p>Observe</p>	<p>Agit directement</p>

## **Faire faire**

(« à toi de jouer ! »)

---

## Quelques clés de communication

---

### ■ L'écoute active

L'écoute active est une attitude compréhensive qui traduit un désir profondément ressenti de faciliter la parole de l'interlocuteur... et non d'être pressé de la prendre !

#### **Trois techniques :**

- Empathie  
Faculté, non pas de « se mettre à la place de l'autre », mais de laisser l'autre s'exprimer à la place où il est.  
Approfondir la connaissance de l'autre par les questions et l'observation.  
Améliorer son propre comportement par une prise de conscience de ses atouts et ses manques  
Ne pas effacer ses sentiments mais les reconnaître, pour mieux les maîtriser
- Questionnement  
Pour s'informer : ouvert/fermé  
Pour approfondir : reformulation, contrôle  
Pour orienter : suggestion, alternative  
CQQCOQP
- Reformulation  
Consiste à vérifier sa propre compréhension des propos de l'autre et de permettre à ce dernier de les entendre.  
→ Comment : en reprenant les propos de l'autre, en nommant au besoin son ressenti, en réexprimant ce qui vient d'être dit, en résumant ou en paraphrasant.  
Il s'agit d'être « fidèle à ses propos et de les lui redire pour qu'il confirme que nous l'avons correctement compris et participons, à notre mesure, à son expérience. »  
L'autre se sentant écouté et accueilli dans son ressenti, aura plus de facilité à s'en sortir.  
Reprendre les mêmes termes que l'autre, sans tomber pour autant dans le "langage perroquet"...

#### ECOUTER

- ✓ C'est être **disponible** : laisser l'autre s'exprimer jusqu'au bout.
- ✓ C'est être **présent dans tout son être (intelligence, affectivité, attention)** :  
Être attentif aux faits, sentiments, opinions,

Maîtriser ses émotions,  
Se taire et éviter une réaction immédiate

- ✓ C'est **s'interroger** : ce qui est clair, pas clair, ce qui manque comme info dont a besoin votre interlocuteur pour intervenir...

## QUESTIONNER / REFORMULER

- ✓ C'est **recentrer** : on cerne bien le sujet.
- ✓ C'est **faire préciser** : l'interlocuteur nous fournit des détails complémentaires.
- ✓ C'est **montrer** à notre interlocuteur qu'on écoute bien et **que l'on a compris**.

## COMMENT REFORMULER

- ✓ C'est résumer en une phrase :
  - « Si je reprends ce que vous dites ... »
  - « Si je comprends bien, ... »
  - « Autrement dit... »...
- ✓ C'est **reprendre la dernière phrase de son interlocuteur ou un mot imprécis** sur un mode interrogatif.

### ■ Prendre des notes/ reformuler

Comme nous le constatons souvent (ex, jeu du téléphone arabe), l'information reçue est souvent réduite, transformée, réduite.

Pour pallier ce risque, il peut être utile de prendre des notes lorsque votre interlocuteur vous parle afin de :

- Pouvoir poser les bonnes questions complémentaires.
- Reformuler les informations comprises et déjà obtenues.

### ■ Transmission d'informations

- ✓ Être rigoureux dans la transmission d'informations (précis concis et sans jargon)
- ✓ Être attentif à la logique des autres et attention aux fausses évidences (= évident pour soi mais pas forcément pour l'autre)
- ✓ Reformuler les infos données par l'autre.
- ✓ Ne pas craindre de répéter
- ✓ Prendre son temps : « *allez doucement, je suis pressé !* »

### ■ Le DESC

Pour formuler une critique efficace, apprendre à dire ce que je ressens.

- ✓ Décrire des faits sans généraliser (toujours, jamais...) et sans être accusateur (doigt pointé ...)
- ✓ Exprimer un ressenti
- ✓ Suggérer des solutions

## Le questionnement

DANS QUEL BUT	QUEL TYPE DE QUESTION	EXEMPLES
<p>➔ <b>POUR S'INFORMER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour savoir</li> <li>▪ Pour obtenir une information</li> <li>▪ Pour comprendre le besoin</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OUVERTE</b></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;"><b>FERMEE</b></p>	<p><i>Qu'est-ce que... ? Quel est votre avis ? Pourquoi ? Comment ?</i></p> <p><i>Qu'avez-vous compris ?</i></p> <p><i>Que voulez-vous dire ?</i></p> <p><i>Qu'est-ce qui vous gêne ?</i></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Est-ce que ? Etes-vous ? Avez-vous ? Qui ? Quoi ? Quand ? Combien ?</i></p>
<p>➔ <b>POUR APPROFONDIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour aider à comprendre</li> <li>▪ Pour faire réfléchir</li> <li>▪ Pour vérifier si vous avez bien compris</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>REFORMULATION</b></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;"><b>CONTROLE</b></p>	<p><i>Ex : Comment ça, pas assez rapide ?</i></p> <p><i>Pas très clair, vous dites ?</i></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Donc, si je comprends bien, vous pensez que...</i></p>

➔ **POUR ORIENTER**

- Pour donner du temps pour réfléchir
- Pour supposer
- Pour suggérer
- Pour conclure
- Pour faire dire oui

**SUGGESTIVE**

-

**ALTERNATIVE**

*Ne pensez-vous pas qu'il y ait un risque de... ?*

*Ne pensez-vous pas que... améliorerait... ?*

*Avez-vous déjà entendu parlé de ... que nous avons... ?*

-

*Préférez-vous que je... ou que je vous donne l'information pour le faire ?*

## Modes d'expression et impact sur la relation

(Inspiré des attitudes de Porter)

Mode d'expression	IMPACT POSITIF	IMPACT NEGATIF POSSIBLE
<b>ÉVALUATION</b>	<p><b>Si expression de :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faits concrets</li> <li>2. Conséquences</li> <li>3. Valeur (+) Action (-)</li> </ol> <p>Aide à:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• progresser</li> <li>• prendre confiance</li> </ul>	<p><b>Si basé sur des jugements de valeur :</b></p> <p>Relations infantilissantes en contexte pro</p> <p>Crainte des demandes en retour</p> <p>Rébellion ou soumission</p>
<b>ACTION</b>	<p><b>Si les choses sont nouvelles ou non maîtrisées</b></p> <p>Aide à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la découverte</li> <li>• trouver une manière de faire adaptée</li> </ul>	<p><b>Si les choses sont déjà maîtrisées (même partiellement), ou sont faciles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompréhension</li> <li>• Soumission</li> <li>• Énervement</li> <li>• Perte de motivation</li> </ul>
<b>QUESTIONNEMENT</b>	<p>Possibilité d'être actif et d'être reconnu</p> <p>Aide à trouver son propre mode de faire</p> <p>Aide à comprendre le processus et pas seulement le résultat</p>	<p><b>Si beaucoup de questions, ou questions complexes</b></p> <p>Sentiment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'infériorité</li> <li>• d'intrusion</li> <li>• d'interrogatoire</li> </ul>
<b>ENCOURAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apaisement</li> <li>• Encouragement</li> </ul>	<p>Sentiment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'infantilisation</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>de ne pas être entendu dans ses difficultés</li> <li>d'absence de confiance donnée</li> </ul>
<b>EMPATHIE</b> Question en écho Reformulations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rassurant</li> <li>Réconfortant</li> <li>Aide à approfondir</li> </ul>	La frontière entre empathie et encouragement n'est pas toujours facile à maîtriser, l'empathie appuyée peut conduire à l'intrusion ou la manipulation
<b>INFORMATION</b>	Aide à gagner en autonomie (et parfois en pouvoir)	Écueils : <ul style="list-style-type: none"> <li>trop d'information à la fois</li> <li>information non adaptée au niveau de connaissance</li> </ul>
<b>INTERPRÉTATION</b> Fournir des explications basées sur des éléments qui n'ont pas été évoqués	Peut éventuellement : <ul style="list-style-type: none"> <li>faire gagner du temps</li> <li>aider à identifier quelque chose d'inconnu ou d'inconscient</li> </ul>	Fréquemment utilisé pour masquer un jugement  Peut mener à l'intrusion et/ou à la manipulation

## Les signes de reconnaissance ou « strokes »

**Exercice :** je rends un rapport à mon supérieur hiérarchique et j'entends l'une des remarques suivantes :

**Consigne 1 :** Placer chaque remarque dans la case correspondante

	CONDITIONNELLES (liées à la situation présente)		INCONDITIONNELLES (généralisée)	
	Centrées sur les faits	Centrées sur la personne	Centrées sur les faits	Centrées sur la personne
<b>POSITIVES</b>	<i>1 J'ai beaucoup apprécié la précision des conclusions de votre dernier rapport</i>	<i>5 Vous avez eu un remarquable esprit de synthèse</i>	<i>3 Super ! Vos rapports sont toujours nickels</i>	<i>8 Vous êtes toujours formidable</i>
<b>NEGATIVES</b>	<i>4 J'ai constaté plusieurs erreurs de chiffres et quelques fautes d'orthographe dans votre rapport</i>	<i>7 Vous avez manqué de rigueur</i>	<i>6 Il faut sans arrêt reprendre vos rapports</i>	<i>2 Vous êtes vraiment incapable de faire un travail correctement !</i>

**Consigne 2 :**

**Lesquelles font du bien ?** : 1, 5, 3, 8 = Les positives !

**Lesquelles font mal ?** : 2, 6, 7 Les négatives. Sauf 4 car centrée sur les faits et conditionnelle

**Lesquelles sont pédagogiques et constructives ?** : 1, 4, car centrées sur les faits et conditionnelles, c'est à dire argumentées, (5, 7 car un peu plus caractérisées)

**Les signes de reconnaissance peuvent être traités de cinq manières différentes :**

- 1- On peut les donner.
- 2- On peut les recevoir et les accepter : « *Merci* »
- 3- On peut les recevoir et les refuser : « *Je ne suis pas d'accord. Je ne suis pas incapable de faire un rapport, le précédent avait permis à l'équipe d'avancer significativement dans le projet.* »
- 4- On peut en demander : « *Comment avez trouvé mon dernier rapport ?* », plus précisément pour obtenir un commentaire constructif : « *Quelles sont vos remarques sur mon dernier rapport ?* »
- 5- On peut s'en donner à soi-même : « *Bravo Sophie, voilà un magnifique rapport. Tu peux être fière de ta conclusion. Tu es quelqu'un de formidable !* »