

La **rétroaction constructive**



Photo : iStock

une corde à mettre à son arc... d'employeur !

Les rôles d'employeur et de superviseur comportent différentes responsabilités, dont celle de fournir aux employés sous sa supervision une rétroaction relativement à leur performance au travail.

Tôt ou tard, un superviseur aura à fournir une rétroaction à ses employés à l'égard de leur travail, que ce soit dans le cadre d'une évaluation annuelle ou à la suite de la réalisation de tâches ou de projets particuliers. Donner une rétroaction est aussi important pour l'employeur que pour l'employé qui la reçoit. C'est pourquoi il vaut la peine de s'y attarder un peu plus, question d'obtenir les résultats escomptés.

La rétroaction et ses objectifs

Dans le cadre du travail, la rétroaction, communément appelée *feedback*, consiste à porter à l'attention de l'employé ses points forts et ses points à améliorer. Les points soulevés par l'employeur, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent toujours être amenés de façon constructive. C'est donc un processus qui mérite réflexion et qui doit se baser sur des faits observables (comportements, attitudes, etc.) en tenant compte du contexte. Au-delà du maintien de comportements souhaitables ou de la modification de comportements non souhaitables, la rétroaction a pour objectif l'amélioration et le développement professionnel des employés.

Les caractéristiques d'une rétroaction constructive

Une rétroaction constructive, particulièrement lorsqu'on vise à changer un comportement, doit préserver l'estime de soi de l'employé, c'est-à-dire sa valeur en tant que personne. Elle doit également porter sur un comportement ou une

attitude et non sur la personne elle-même. Le comportement reproché doit être modifiable, c'est-à-dire que l'employé doit être en mesure d'exercer un certain contrôle, sans quoi, le processus sera inutile. Par ailleurs, il est préférable d'éviter l'utilisation de termes tranchés, comme « toujours » ou « jamais », qui peuvent nuire au climat de la rencontre.

Les 5 étapes pour la modification d'un comportement

1. Planifier la rétroaction

Avant de fournir une rétroaction, l'employeur doit savoir ce qu'il veut dire et les raisons pour lesquelles il souhaite le dire. Il doit faire en sorte que le climat de la rencontre demeure propice aux échanges, à la discussion et aux questions. De plus, il doit s'assurer que son message soit bien compris. Pour ce faire, il doit cibler le comportement à modifier et faire état des répercussions que celui-ci a eues sur l'entreprise ou les collègues de travail.

2. Analyser les faits

L'employeur doit tout d'abord cibler le comportement ou l'attitude à améliorer ou à modifier. Il doit analyser dans quelles circonstances le comportement s'est produit ainsi que ses répercussions sur l'entreprise ou sur les collègues de travail. Par ⇒

Impliquer l'employé dans la recherche de solutions contribue à le responsabiliser.

la suite, il doit se demander quel serait le meilleur comportement à adopter dans un contexte similaire. Lors de cette analyse, l'employeur doit se baser uniquement sur les faits et non sur des perceptions.

3. Rencontrer l'employé

Tout d'abord, l'employeur doit rencontrer l'employé le plus rapidement possible après la survenue de l'événement ou la connaissance des faits. Sinon, cela envoie le message aux autres employés que le comportement non souhaitable est acceptable.

Une façon de bien amorcer la rencontre est de faire ressortir les points forts du travailleur, c'est-à-dire souligner le travail bien fait, les objectifs atteints et les compétences maîtrisées. Ainsi, la personne comprend qu'on lui accorde de l'importance et de la valeur. Ensuite, l'employeur enchaîne en mentionnant que l'objectif de la rencontre est de l'aider à s'améliorer, à se développer. Pour ce faire, on parle des modifications qu'on aimerait que l'employé apporte à son comportement ou son attitude en se reportant aux observations faites ainsi qu'aux conséquences. Les éléments relevés doivent être précis et clairs.

4. Permettre à l'employé de s'exprimer

L'employeur doit permettre à l'employé d'exprimer ce qu'il ressent. Cependant, pour éviter qu'il ne réagisse trop fortement, il importe de se centrer uniquement sur les faits. Si la personne s'emporte malgré ces précautions, l'employeur peut lui laisser le temps de prendre du recul et reporter la rencontre.

Pour s'assurer de la compréhension de l'employé, il est essentiel de lui demander de reformuler, en ses propres mots, ce qui a été mentionné. La rencontre avec l'employé vise à lui faire prendre conscience de sa responsabilité à l'égard du comportement qu'il a adopté et des conséquences que ce dernier a produites sur l'entreprise ou ses collègues de travail.

5. Rechercher des solutions et effectuer un suivi – impliquer l'employé

Lorsque l'employeur a exprimé ce sur quoi l'employé devait travailler et que ce dernier a pu réagir, il est temps de rechercher des solutions. Pour y parvenir, on demande à l'employé de dire de quelle(s) façon(s) il compte améliorer son comportement. En faisant participer l'employé à la recherche de solutions, on contribue à le responsabiliser.



R & D

**DÉVELOPPER
CONSEILLER
INNOVER
DOCUMENTER
DIFFUSER
PARTICIPEZ !**

IQDHO
c'est **250** membres, près de **500** clients, **2 000** livrés, **65** abonnements à des revues spécialisées, **35 000** références d'articles, des statistiques sur l'industrie, **plus de 20** activités par année, **près d'une centaine** de projets de recherche et de développement, **20** experts, et plus encore !

WWW.IQDHO.COM

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT EN ENTREPRISE

Il n'est jamais trop tard pour innover dans votre entreprise

Soyez à la fine pointe sur le plan technologique

Notre équipe peut vous aider dans tous les aspects de votre développement

**INFORMEZ-VOUS
DÈS MAINTENANT!**

450 778-6514

ou info@iqdho.com



Caractéristiques d'une « bonne » rétroaction

- Préserve l'estime de soi de l'employé.
- Porte sur le comportement de la personne.
- Se base sur des faits observables.
- Décrit des observations.
- Précise les événements et est rapide.
- Se déroule sous la forme d'un dialogue.
- S'oriente vers la recherche de solutions.
- Se tient au moment et dans un endroit opportuns.
- Est comprise par l'employé.
- S'adapte à l'employé.

Si l'employé éprouve de la difficulté à trouver des solutions, l'employeur peut lui suggérer certaines avenues et l'encourager à poursuivre sa réflexion, quitte à se rencontrer de nouveau avec un plan d'action. L'employeur peut également réitérer à l'employé sa confiance en lui et en ses capacités à rétablir la situation. Enfin, il importe de planifier une rencontre de suivi pour examiner les progrès que l'employé aura réalisés.

La rétroaction pour l'amélioration continue

Bien qu'il ait été fait principalement mention d'une rétroaction constructive pour améliorer un comportement ou une attitude non souhaitée, un employeur ne doit pas oublier que la rétroaction doit également être utilisée pour souligner un travail bien exécuté. Dans cette optique, la rétroaction constructive a pour effet de valoriser, d'encourager et de mobiliser le personnel. **QV**

Catherine Lamothe, conseillère en ressources humaines agréée (CRHA), chargée de projet à HortiCompétences, comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services. (catherine.lamothe@horticompetences.ca)

Pourquoi Québécois ?

1) Avez-vous remarqué des fissures aux troncs, l'écorce qui se détache, des branches gelées, des conifères qui brûlent et tout ceci sur des arbres qui devraient normalement être très rustiques ?

Nous avons reçu ces commentaires de plusieurs paysagistes et municipalités qui ont acheté du matériel qui venaient indirectement de zones plus clémentes. Au début, ces arbres peuvent bien paraître, mais dès que nos froids frappent, ils en souffrent énormément. Selon notre expérience, la provenance génétique et l'environnement de croissance sont des facteurs importants sur la rusticité d'une plante, qu'importe la variété.

2) Beaucoup de maladies et d'insectes que nous devons maintenant contrôler sont parvenus de l'étranger. Tel que la tache goudronneuse, l'agrile du frêne (pour l'instant sous contrôle), le scarabée japonais, pour n'en citer que quelques unes. Ces problèmes ne seraient pas ici si nous ne les avions pas importés. Il y en a maintenant beaucoup d'autres envers lesquels nous devons être vigilants, tel que la mort subite du chêne, le longicorne asiatique, etc.

3) L'économie étant ce qu'elle est, il est primordial d'encourager nos producteurs Québécois. Que ce soit des arbres, arbustes, vivaces, annuelles, fruitiers etc. Les produits d'ici ont maintenant un prix compétitif et une qualité égale, sinon souvent supérieurs. Nos producteurs locaux embauchent des employés, aident l'économie et paient des taxes qui permettent aux privés et aux villes de réinvestir dans d'autres végétaux.

Voici trois bonnes raisons !



CRAMER, LA NOUVELLE GÉNÉRATION!

SIÈGE SOCIAL

1002, chemin Saint-Dominique
Les Cèdres, Québec J7T 3A1
Téléphone: 450 452-2121
Télécopieur: 450 452-4053

CENTRE JARDIN

1101, boulevard Don Quichotte
Île-Perrot, Québec J7V 5V6
Téléphone: 514 453-6323
Télécopieur: 514 453-3589
VENTES@CRAMER.CA

