

# L'art de la rétroaction

par **Mario Côté**, DESG, MAP, CRHA, consultant, Gestion Conseil Mario Côté inc.



Si vous dirigez une équipe d'employés, vous avez sûrement déjà eu à effectuer de la rétroaction, soit le fameux *feedback* donné à des employés pour souligner leurs bons coups ou les trucs à améliorer, tant du point de vue des compétences que de l'attitude. Mais avez-vous atteint votre but ? Petit b.a.-ba de la rétroaction.

Certains gestionnaires, mal à l'aise de donner une rétroaction délicate, préfèrent l'éviter et se privent ainsi du puissant pouvoir d'un *feedback* réalisé selon les règles de l'art.

## Exemples de situations où la rétroaction peut être bénéfique

- Un travailleur arrive constamment en retard.
- Un employé administratif ne respecte pas certains délais.
- Un représentant se comporte de façon beaucoup trop familière avec les clients.
- Un employé contamine négativement l'équipe par ses critiques constantes.
- Un patron ne respecte pas ses engagements.

Il y a tant de situations où un *feedback* pourrait permettre une meilleure collaboration, une amélioration de la performance, un impact significatif sur le climat de travail, un gain de crédibilité individuel ou collectif ou, simplement, une meilleure relation interpersonnelle, empreinte de respect mutuel. Alors, comment vaincre l'inconfort ? Comment offrir le *feedback* avec courage, tout en demeurant en contrôle de la situation ?

Rappelez-vous tout d'abord l'équation suivante :  **$F \leq R$**

Le *feedback* doit toujours être inférieur ou égal à la qualité de la relation que vous entretenez avec l'autre. Si votre relation est bonne, l'autre sera réceptif à votre rétroaction, même si cette dernière est importante. Par contre, si vous avez peu ou pas de relation avec l'autre, il vous faudra moduler avec attention votre rétroaction, si vous souhaitez qu'elle soit bien reçue.

La  
**qualité**  
a un nom:

**dh DH Line**



Exclusivement chez:



Saint-Germain-de-Grantham  
L'Ancienne-Lorette

819 395.4559

[www.derco.ca](http://www.derco.ca)

# Les six règles à retenir

## 1. Précisez votre intention

Votre intention doit toujours être noble. Si ce n'est pas le cas, continuez de chercher une intention positive avant d'offrir votre rétroaction. Des exemples d'intentions nobles? Sensibiliser l'autre à l'impact d'un comportement déviant, comme les retards fréquents; améliorer la relation avec les clients; améliorer le travail d'équipe.

Il n'est pas toujours nécessaire de nommer l'intention, pourvu que vous l'ayez clairement en tête lors de votre entretien. Si votre relation avec l'autre est tendue a priori, il pourrait vous être utile de l'énoncer dès le début.

## 2. Rappelez quelques faits précis

Évitez, à ce stade, d'attaquer l'autre. Concentrez-vous sur quelques comportements ou faits. Plutôt que de dire « Tu es toujours en retard », dites « Je remarque que tu es en retard de quinze minutes ce matin ».

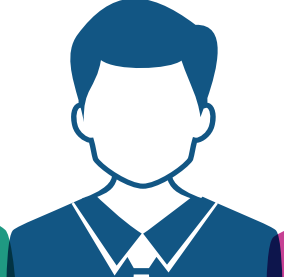
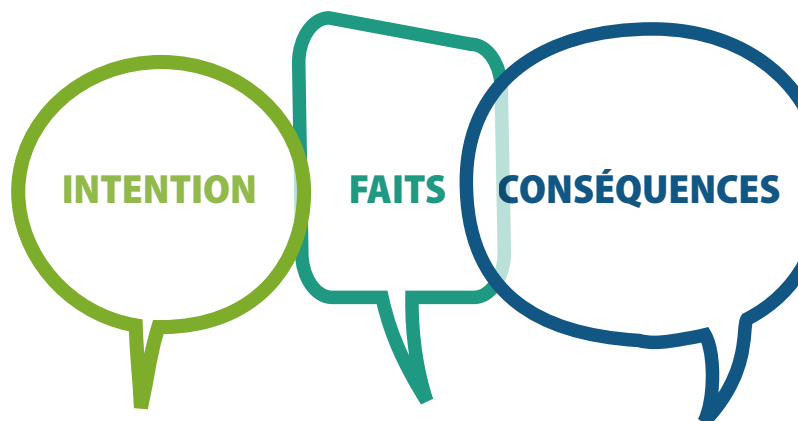
Dans le même ordre d'idées, abstenez-vous de dire « Tu manques de rigueur », soit une formule trop générale pour qu'elle trouve écho chez votre interlocuteur. Allez-y plutôt avec des faits concrets : « Je voudrais revoir cette soumission avec toi, il y a trois détails importants à corriger et une erreur de prix à revoir. »

Intéressez-vous brièvement au point de vue de votre interlocuteur sur la situation.

## 3. Nommez quelques conséquences réelles découlant de ces faits

Vous pouvez également parfois inviter la personne à qui vous offrez du *feedback* à nommer elle-même quelques conséquences découlant de la situation.

Un exemple? Un travailleur à la mauvaise hygiène corporelle pourrait se retrouver isolé dans une équipe ou provoquer de l'inconfort autour de lui ou avec la clientèle.



## 4. Partagez comment vous vous sentez à propos de la situation

Partagez vos sentiments : voilà un levier puissant pour obtenir le changement souhaité. D'un point de vue neuroanatomique, ce sont des zones différentes du cerveau qui gèrent les informations rationnelles (les faits et les conséquences) et l'information affective (les sentiments). Pourquoi vous priver d'un second levier de mobilisation ?

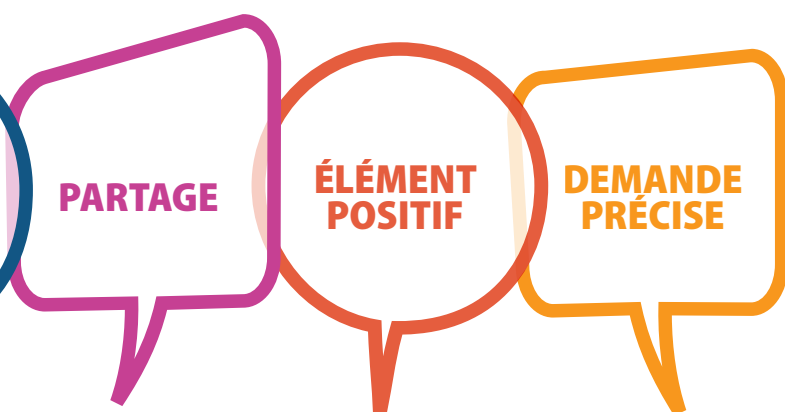
Allez-y simplement et calmement en nommant votre émotion dominante, en partant de vous ou de la situation, et en évitant les accusations. Plutôt que de dire « Tu me fâches quand tu fais ça », dites « Je suis fâché par cette situation... », « Je suis inquiet ou préoccupé par... », « Je suis triste de voir... », ou encore, « Je suis content de... ». Parce qu'une rétroaction peut aussi être positive !

## 5. Rappelez un élément positif chez l'autre susceptible de lui permettre de répondre à votre demande

Il peut être utile de rappeler à l'autre un élément positif pertinent apprécié chez lui, susceptible de faire en sorte que son comportement change. Par exemple : « Je sais que tu as le souci de bien servir nos clients » ou « Je sais que tu as à cœur d'entretenir de bonnes relations avec tes collègues ».

## 6. Formulez une demande courte, claire et précise

Il est essentiel de conclure votre entretien sur une demande claire et précise. Vous pouvez demander à l'autre ce qu'il entend faire pour que la situation délicate ne se reproduise plus. Ayez cependant déjà en tête une demande clairement formulée, advenant le cas où l'autre n'aurait aucune solution à proposer.



Multicellules | Racines nues

Plus de  
60 nouvelles  
variétés  
Pour 2018

Votre producteur local  
de vivaces et fines herbes  
en multicellules



📍 70 avenue des Terrasses  
Laval, Québec H7H 1S8

📞 T. (450) 622-2746  
F. (450) 628-1545

📧 vivaflorea@vivaflorea.com  
www.vivaflorea.com

Des équipements  
horticoles adaptés  
à **vos besoins**  
selon  
**votre domaine**  
**d'expertise**



Pulvérisateurs  
Camions d'arrosage  
Hydro-ensemenceurs  
Pulvérisateurs de serre  
Épandeurs  
Épandeurs  
pour le contrôle de la glace  
Pompes à main



*Pour plus d'information,  
consultez  
notre équipe d'experts!*

8100, boul. Laframboise  
Saint-Hyacinthe, QC, J2R 1G7  
450 796-2571 info@harjo.ca

**harjo.ca**

## Quelques détails importants

- Il est sage que vous preniez le temps de vous préparer à offrir une rétroaction; cela vous permettra de garder une saine distance par rapport aux événements et à vos propres sentiments. Réagir impulsivement risque de teinter négativement la rencontre et de faire en sorte que la rétroaction soit finalement mal reçue... ce qui est contraire à ce que vous souhaitez!
- Si la rétroaction que vous avez à faire est délicate ou si votre relation avec l'autre n'est pas très développée, prévoyez un filet de sécurité : faites un suivi le lendemain pour vous assurer que votre relation est toujours bonne et que votre intention et votre demande ont été bien saisies. Il n'y a rien de pire que de faire un *feedback* délicat juste avant un long congé, laissant votre interlocuteur « mariner » dans des sentiments négatifs ou une incompréhension sans pouvoir rediscuter de la situation durant plusieurs jours.
- Des recherches en éducation ont démontré que LA méthode la plus puissante pour modifier un comportement est d'augmenter les interactions positives pour valoriser les comportements appropriés. Quand vous observez une amélioration ou un bon coup chez un employé, dites-le!
- Par respect pour l'employé et pour ne pas l'humilier ou le placer en mode « défensif », il est conseillé d'éviter d'intervenir devant les autres employés lorsqu'il s'agit d'une rétroaction négative.
- Combien de temps devrait durer l'intervention ? Elle doit être assez longue pour couvrir tout le sujet, mais assez courte pour attirer l'attention. Dix à quinze minutes en moyenne. Au-delà de ça, vous vous engagez dans une conversation plus poussée ou dans une séance de thérapie. Et tel n'est pas votre but!



PHOTO : ISTOCK

**3** **POUR UN!**

Certaines recherches en psychologie sociale ont démontré qu'il fallait un ratio minimum de trois *feedbacks* positifs pour compenser l'effet d'une rétroaction négative et pour maintenir une relation satisfaisante entre deux personnes. Dans certains cas, les études suggèrent même un ratio de cinq ou six interactions positives pour chaque interaction négative. Pensez à l'effet de votre dernière chicane de couple : ça en prend des « mots doux » pour compenser un commentaire « pas trop gentil » quand on souhaite rétablir la relation! De retour au travail, si vous êtes généreux en rétroactions positives pertinentes en général, une rétroaction délicate passera assurément plus facilement. ■