



Communication: L'art de donner de la rétroaction

Guide de réflexion

TOUS DROITS RÉSERVÉS. Le présent guide contient du matériel protégé par les lois et les traités internationaux et fédéraux sur le droit d'auteur. Toute réimpression ou utilisation non autorisée de ce matériel est interdite. Aucune section de ce guide ne doit être reproduite ou transmise dans quelque forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, y compris par photocopie, enregistrement ou tout système de stockage et de récupération d'information sans la permission écrite [ou un avis électronique] de son auteur.

Table des matières

Aperçu	4
Points importants à retenir	4
Points principaux:.....	4
Connaissances acquises :	5
Quels aspects dois-je améliorer?.....	5
Mon plan d'action :	6
Introduction	7
La rétroaction	7
La rétroaction efficace aide les gens à... ..	8
Obstacles à la rétroaction.....	9
Préparer le terrain à l'aide de quatre questions importantes	10
Fournir une meilleure rétroaction	10
Études de cas	13
Faire des compliments	14
Conseils supplémentaires pour une rétroaction efficace.....	16
Quelle rétroaction dois-je fournir?	18

Aperçu

- Définir la rétroaction constructive et son rôle pour favoriser l'épanouissement personnel et professionnel
- Distinguer la rétroaction efficace de la rétroaction inefficace
- S'exercer à donner de la rétroaction constructive

Points importants à retenir



Points principaux:



Connaissances acquises :



Quels aspects dois-je améliorer?



Mon plan d'action :

Introduction

La rétroaction est un puissant outil de communication. Elle peut aider les gens à comprendre leur comportement et à apprendre sur eux-mêmes des choses dont ils n'étaient pas conscients auparavant. Bien que la rétroaction soit une occasion d'épanouissement et de perfectionnement, certaines personnes ont du mal à donner de la rétroaction corrective aux autres, que ce soit au travail ou dans leur vie personnelle. Ne pas savoir comment formuler ses commentaires rend l'exercice inconfortable et désagréable pour la personne qui donne de la rétroaction et celle qui la reçoit.

Le présent séminaire vise à fournir des connaissances de base sur l'importance de la rétroaction au travail et dans la vie personnelle, sur les obstacles à la rétroaction efficace et sur le processus de communication de rétroaction constructive et de compliments.

La rétroaction

La rétroaction est...

L'information qu'une personne donne à une autre sur le comportement de cette dernière (et non sur son attitude) :

- Critiques constructives et correctives;
- Compliments.

La rétroaction efficace aide les gens à...



Les obstacles à la rétroaction sont...

La rétroaction efficace aide les gens à...

Réaliser comment leur comportement affecte les autres

Les gens ont besoin de connaître l'effet de leur comportement sur les autres, qu'il soit positif ou négatif. Ils aiment les récompenses positives comme des compliments au sujet de leurs réalisations. Leur donner de la rétroaction positive leur fait savoir ce qu'ils font correctement, ce qui les motive à continuer ainsi.

Déterminer si leurs intentions se traduisent par un comportement approprié

Sans rétroaction, nous travaillons dans le noir. Même si nous nous jugeons d'après nos bonnes intentions, les autres nous évaluent en fonction de nos comportements, soit ce qu'ils observent ou croient observer. Nos intentions sont peut-être bonnes et honorables, mais sans rétroaction, comment savoir si nous les mettons en œuvre, dans quelle mesure nous le faisons correctement, ou si nos intentions sont effectivement les bonnes?

Découvrir comment s'améliorer au travail, s'épanouir professionnellement et améliorer leur productivité

L'un des principes d'enseignement aux adultes est que les adultes ont besoin d'une rétroaction régulière. Cette dernière facilite l'épanouissement personnel et professionnel, encourage les comportements appropriés et l'efficacité, et améliore le rendement. La rétroaction permet aux gens de garder le cap. Elle les aide à apprendre à se perfectionner dans leur travail, dans l'accomplissement de leurs tâches ou dans leurs relations avec les autres.

Entretenir des relations positives au travail et dans leur vie personnelle

Certaines personnes croient que si vous avez des idées pouvant aider quelqu'un à améliorer son rendement, il serait préjudiciable de ne pas les lui proposer. Il y a un prix à payer si on ne fournit pas de rétroaction, car cette personne continuera à afficher des comportements inefficaces, n'apprendra pas et pourrait nuire à la productivité et aux relations interpersonnelles. Nous nous devons de faire savoir comment elles se comportent aux personnes avec qui nous travaillons et avons des relations.

Corriger les problèmes avant qu'ils s'aggravent

La rétroaction empêche les problèmes de proliférer, puisqu'ils sont résolus avant qu'ils puissent s'amplifier et s'aggraver. Comme l'affirment Patricia McLagan et Peter Krembs, auteurs du livre On The Level: Communicating About Performance : « Rien ne vide autant une organisation de son énergie et de sa confiance que le fait de dire des demi-vérités et d'éviter de donner de la rétroaction négative. La communication directe est un droit et une responsabilité que nous devrions tous partager, peu importe notre rôle ou notre poste. » [traduction libre]

Obstacles à la rétroaction

Ne pas savoir comment formuler ses commentaires

Une approche inefficace pourrait empêcher l'autre personne de bien saisir notre message et la pousser à se mettre sur la défensive. Par conséquent, nous pourrions décider de ne pas donner de rétroaction.

Avoir peur de la confrontation et des conflits

Nous craignons peut-être les conflits ou la confrontation, parce que nous pensons que la rétroaction pourrait faire du tort à notre relation avec l'autre personne.

Craindre de blesser l'autre

Si vous avez déjà vécu une mauvaise expérience lors d'une rétroaction négative, vous pouvez craindre de blesser l'autre en formulant une critique ou que vos paroles soient interprétées comme un jugement de la valeur de la personne. La critique constructive, même si elle est donnée de manière efficace, peut parfois être incisive.

En revanche, notre malaise à faire des compliments pourrait provenir de la croyance que féliciter les autres pour leur bon travail risque de les gêner.

Croire que le problème disparaîtra et que la personne changera d'elle-même

Nous croyons qu'en ignorant un problème, il disparaîtra. Cette réaction peut être bonne pour quelque chose d'insignifiant, mais en général, la plupart des problèmes ne s'évanouissent pas d'eux-mêmes. Il faut nous en occuper. Sinon, ils s'enveniment.

Préparer le terrain à l'aide de quatre questions importantes

Préparer le terrain est un élément crucial du processus de communication de la rétroaction, que ce soit au travail ou dans la vie personnelle. Si vous et l'autre personne avez des objectifs communs, si vous avez créé un climat de confiance, établi des attentes claires et favorisé l'apprentissage, l'autre personne sera plus réceptive à vos critiques constructives. Toutes ces conditions doivent être remplies pour que la rétroaction permette l'apprentissage nécessaire à l'amélioration du rendement et renforce les relations. Les questions suivantes peuvent vous aider à vous concentrer sur l'importance de faire preuve de compassion, de sagesse et de tact lorsque vous donnez de la rétroaction.

- Ai-je établi un climat de confiance, de respect et d'apprentissage?
- Ai-je fixé des attentes réalistes à l'autre personne?
- Si j'étais l'autre, comment voudrais-je qu'on me parle?
- Comment cette rétroaction aidera-t-elle la personne à changer, à mieux réussir et à apprendre?

Fournir une meilleure rétroaction

Ces stratégies vous aideront à fournir une rétroaction efficace au travail et dans votre vie personnelle.

Soyez calme et rassurant

Soyez conscient du ton et du volume de votre voix. Même si vous êtes en colère, gardez le contrôle sur la formulation de votre rétroaction. Indiquez par votre ton et vos propos que cette rétroaction n'entache pas votre relation et que vous croyez que la personne sera en mesure de faire les changements nécessaires. Par exemple :

- « Sarah (votre fille adolescente), je sais que tu m'appelleras si tu rentres en retard de chez ton amie, tu m'appelleras. Tu sais comment je m'inquiète. » (Câlin)

- « Robert, tu as fait un formidable travail avec nos nouveaux clients. Je sais que tu peux faire la même chose avec la société Produits Stevenson malgré le conflit qui vous a opposés. »

Fournissez des descriptions, pas des évaluations

Décrivez ce que vous observez dans le comportement de l'autre personne et l'effet qu'il a sur vous, sur les autres ou sur l'organisation (le cas échéant). Placez vos observations dans un contexte d'affaires. Mettez l'accent sur les décisions et les comportements :

- « Lorsque tu as décidé d'envoyer le rapport sans solliciter l'opinion de l'équipe, nous avons perdu une occasion de recueillir plus d'idées. »
- « Je me sens frustré quand tu me demandes comment tu pourrais m'aider, que je te le dis et qu'ensuite, tu ne le fais pas. »
- « Lorsque tu ne me rapportes pas l'information dont j'ai besoin pour mon projet, cela retarde mon travail. »

Évitez de parler des aptitudes, des traits de personnalité ou des capacités de la personne. Si vous les commentez, vous faites des évaluations ou vous portez des jugements, ce qui augmente la probabilité que l'autre personne se mette sur la défensive :

- « Je n'ai pas une mauvaise attitude. »
- « Je suis tout à fait capable de prendre mes propres décisions en la matière. »

Soyez précis; évitez les commentaires généraux

N'utilisez pas de mots comme « toujours », « jamais » ou « tout », car ils servent à faire des commentaires généraux et des évaluations, ce qui n'aide en rien.

Par exemple, au lieu de dire « Tu arrives toujours en retard aux réunions », dites :

- « Lors de la dernière réunion d'équipe, tu es arrivé 15 ou 20 minutes en retard. Par conséquent, tu as manqué des renseignements importants sur Optima. »
- « Il est important que tu assistes à toute la réunion d'équipe pour entendre toutes les opinions et les discussions. »

Soyez réaliste

Assurez-vous que votre rétroaction vise un changement que la personne est capable de faire. Par exemple, décrivez les conséquences de son comportement:

- « Lorsque tu te fâches et te mets à crier, je n'ai pas envie de te parler. »
- « Lorsque je te fournis de la rétroaction et que tu te mets sur la défensive, j'ai l'impression que tu n'écoutes pas les exemples particuliers que je te donne. »

Agissez au moment opportun

Le moment idéal pour donner de la rétroaction est habituellement le plus près possible du comportement observé. Si vous attendez trop longtemps avant de communiquer votre rétroaction, la personne pourrait penser qu'elle ne peut pas y faire grand-chose ou que cela n'est pas important. Elle pourrait se fâcher ou se montrer indifférente. Évidemment, si vous faites des compliments, assurez-vous de le faire juste après le comportement positif

Cependant, il arrive parfois que vous deviez attendre une journée ou deux si l'un de vous deux est très émotif à la suite de ce qui s'est passé. Cela vous donnera le temps de retrouver la maîtrise de vous-même et permettra à l'autre personne de se calmer de manière à pouvoir écouter ce que vous avez à dire. Au travail, vous pourriez également avoir le temps d'obtenir du soutien auprès d'autres ressources comme le Service des RH ou votre supérieur

Nous choisissons parfois d'attendre que la personne change d'elle-même. Comme nous l'avons vu, la personne peut avoir de bonnes intentions, mais n'est peut-être pas capable d'agir. En attendant, nous devenons frustrés et irrités, et la personne ne prend pas conscience de l'effet négatif de son comportement.

Choisissez un lieu et un moment appropriés :

- « Aimerais-tu connaître mes observations au sujet de tes nouvelles idées pour le projet Bentley? Quel moment te conviendrait? »
- « J'aurais des commentaires à te faire sur ta présentation. Quand aimerais-tu qu'on en parle? »

Soyez clair et concis

Employez des mots clairs et compréhensibles. Vous devrez peut-être demander à l'autre personne de paraphraser vos propos pour vérifier sa compréhension de votre message. Par exemple :

- « Comprends-tu ce que je veux dire lorsque j'affirme que tu envoies des doubles messages? Donne-moi un exemple. Merci. »

Maintenez votre rétroaction suffisamment brève pour faire comprendre votre message; ne parlez pas indéfiniment. Parfois, plus vous parlez, plus il est difficile pour l'autre personne de saisir les points importants, et cela pourrait diminuer votre détermination. Dites clairement quelle mesure vous vous attendez à ce que la personne prenne. Par exemple :

- « Téléphone à Jérôme et explique-lui comment tu prévois corriger l'erreur. »
- « À l'avenir, j'aimerais que tu répondes aux appels des clients au plus tard après deux sonneries. »
- « S'il te plaît, lave ta vaisselle dans l'évier avant que je rentre du travail. »

Soyez conscient que la personne pourrait ne pas accepter vos critiques constructives

Nous croyons que les autres veulent savoir s'ils ont commis des erreurs et comment s'améliorer. Mais certaines personnes n'accueillent pas la rétroaction de manière positive. Elles ont peut-être besoin de temps avant de pouvoir admettre leurs erreurs. D'autres refusent d'accepter leur responsabilité. La personne a toujours le choix d'accepter ou non la rétroaction. Si elle n'accepte pas votre rétroaction, elle devra assumer les conséquences de son comportement inapproprié. Vous devrez peut-être prendre d'autres mesures si ce comportement cause des problèmes à d'autres employés. Consultez votre supérieur ou le Service des RH. Dans vos relations personnelles, vous pourriez recourir au counseling pour résoudre vos différends. Votre programme d'aide aux employés pourra vous y aider

Études de cas

Lisez ces situations et donnez à tour de rôle de la rétroaction constructive en suivant les conseils fournis.

Situation 1

Richard travaille au sein de l'organisation depuis plus d'un an. Il provient d'une entreprise où la culture était très différente. Il a beaucoup de difficulté à s'adapter au décorum de votre organisation. Il vous interrompt fréquemment lorsque vous travaillez, demande des choses sans importance, parle trop fort au téléphone et raconte beaucoup trop de blagues

Situation 2

Vos beaux-parents s'attendent à ce que vous séjourniez chez eux pendant la période des Fêtes. Par le passé, vous avez trouvé cela difficile parce qu'ils parlent souvent de façon négative d'autres groupes ethniques. Cela vous dérange, vous et votre conjoint, parce que vous appréciez les différences et êtes respectueux. Vous êtes aussi préoccupés par le fait que vos jeunes enfants entendront ces commentaires pleins de préjugés

Situation 3

Jennifer a gravi les échelons de l'entreprise. Elle est brillante, créative et travaillante. Vous aimez travailler avec elle parce qu'elle est drôle et pleine d'entrain. Toutefois, vous avez remarqué dernièrement que lorsque vous lui faites part de vos idées, elle s'en sert dans son travail sans vous en donner le mérite

Situation 4

Marie est votre amie depuis de nombreuses années. Vous avez toujours compté sur elle pour ne pas révéler vos confidences. Elle s'est fait quelques nouveaux amis au travail et les a invités à vos rencontres sociales. Ces personnes ont dit alors des choses étonnantes. Vous croyez que Marie leur a révélé certaines confidences que vous lui avez faites

Situation 5

Denis a un style de communication cinglant et brusque qui rebute les gens. Ce comportement nuit à sa capacité de travailler efficacement avec ses collègues

Faire des compliments

La rétroaction n'est pas seulement un outil correctif, c'est aussi une façon de faire savoir à quelqu'un qu'il a fait du bon travail. Comment complimenteriez-vous les personnes décrites dans les situations suivantes?

Un collègue remporte un concours parrainé par l'entreprise pour son rendement élevé :

Un collègue a réussi à retenir un client qui avait l'intention de changer de fournisseur :

Votre ami obtient une promotion et une augmentation salariale considérable :

Votre fils, qui est en cinquième année, vous présente son bulletin scolaire avec ses meilleures notes de l'année :

Votre ami a récemment réussi à abaisser son taux de cholestérol grâce à un régime alimentaire et à de l'exercice :

Conseils supplémentaires pour une rétroaction efficace

D'autres stratégies peuvent aussi s'avérer utiles. Certaines d'entre elles conviennent mieux à un environnement de travail, tandis que d'autres aident à améliorer les relations interpersonnelles à la maison ou avec des amis et d'autres personnes :

- Partagez votre propre expérience avec un comportement semblable. Par exemple, si un collègue ou un subordonné fait une erreur que vous avez déjà commise, racontez-lui votre propre expérience et comment vous vous en êtes sorti : « Ça m'est arrivé à moi aussi. Voici comment j'ai réglé cela. »
- Choisissez un lieu de rencontre approprié où vous pourrez discuter en toute quiétude. Lorsque vous fournissez de la rétroaction corrective, assurez-vous que les autres employés, membres de la famille ou amis n'entendent pas la conversation. Soyez sensible à la façon dont l'autre « recevra » vos commentaires.
- Mettez l'accent sur la bonne façon de faire plutôt que sur les erreurs commises. Même s'il est important de signaler les erreurs ou les mauvais comportements, concentrez-vous sur les choses que la personne pourrait faire pour s'améliorer : « Alain, si tu réponds aux appels des clients au plus tard après deux sonneries, l'entreprise sera plus concurrentielle et mieux cotée par les clients. »
- Corrigez un comportement à la fois. N'accumulez pas les mauvais comportements de la personne afin de les lui présenter tous en même temps. Chaque fois qu'un comportement l'exige, parlez-en.
- Demandez à la personne quelle est sa perception du comportement. Comme la rétroaction est un processus bidirectionnel, encouragez la discussion. Vous n'avez pas automatiquement raison parce qu'il vous incombe de donner de la rétroaction. Vous devez connaître le point de vue de l'autre sur la situation. Il est parfois utile de commenter la façon dont l'autre réagit à votre rétroaction : « Tu sembles surpris par mes commentaires. Est-ce le cas? »
- Dans la mesure du possible, évitez d'utiliser le pronom « tu ». Soyez plus objectif. Par exemple, dites : « Le rapport n'indique pas les motifs des changements. »
- Au lieu de faire des commentaires à la personne, demandez-lui de vous en fournir :
 - Qu'est-ce qui a bien fonctionné d'après toi?
 - À quel moment aurais-tu pu faire les choses différemment?
 - De quelle manière pourrais-tu faire mieux la prochaine fois?

- Positionnez la rétroaction comme une occasion de discuter. Parfois la discussion est inutile, comme quand la rétroaction porte sur une simple erreur. Toutefois, si l'enjeu ou le problème est plus complexe, vous pourriez inclure les éléments suivants dans la conversation : ce qui a causé le problème, ce qui a été fait, ce qui aurait pu être fait différemment, qui d'autre était en cause et quelles sont les mesures à prendre à compter de maintenant.
- Veillez à ce que la rétroaction réponde à vos besoins et à ceux de l'autre. Si la rétroaction vise à aider l'autre à atteindre ses objectifs, à répondre aux attentes que vous avez établies ensemble, à apprendre et à progresser, ses besoins seront satisfaits. Si la rétroaction ne répond qu'à vos besoins, l'autre ne sera peut-être pas réceptif.
- Envisagez de recourir à l'approche sandwich, qui consiste à relater un comportement positif, un élément à améliorer, puis un autre comportement positif. Il existe des points de vue divergents sur cette stratégie. Certaines personnes croient que les commentaires positifs atténuent l'importance de la critique constructive. Si vous utilisez cette approche, assurez-vous que la situation est appropriée. Par exemple, lorsqu'un employé a fait un excellent travail sur un rapport, mais que ce dernier contient plusieurs erreurs.
- Mettez fin à la conversation avec des paroles d'encouragement.
- Évitez de faire des blagues, car cela dilue la rétroaction et nuit au message

« La critique doit être comme un sandwich. Si vous voulez motiver les gens, glissez-la entre deux couches de compliments. » [traduction libre]

– Henry C. Rogers, auteur de Rules for Success

Quelle rétroaction dois-je fournir?

La situation et la personne sont les suivantes :

Le comportement de la personne se répercute sur moi de la manière suivante :

J'aimerais que la personne fasse ce qui suit :

Le meilleur moment et le meilleur endroit pour donner de la rétroaction seraient :

Je dirai ce qui suit :

De manière calme et rassurante

De manière descriptive et précise :

De manière réaliste :

De manière claire (en ce qui a trait aux comportements et aux gestes requis de la part de la personne)
