

# RÉTROACTION EFFICACE

## PRINCIPES DE LA RÉTROACTION EFFICACE

La rétroaction est une forme réactive de communication. C'est une réponse à certains types d'actions ou d'interventions. La rétroaction peut être donnée pour les raisons suivantes :

- répondre à une question ;
- combler une demande de renseignements ;
- répliquer à une remarque lors d'une discussion ou la réfuter ;
- suggérer de réviser l'accomplissement d'une tâche ; ou
- évaluer l'exécution d'une tâche ou d'une fonction.

La rétroaction peut être donnée à toute l'équipe ou elle peut être donnée à certains membres de l'équipe. Bien donner de la rétroaction est une habileté. La rétroaction est une méthode pratique de fournir des commentaires aux membres de l'équipe et lorsque celle-ci est donnée, elle doit être fréquente, exacte, spécifique et opportune.

**Fréquente.** Fréquente signifie qui survient souvent ou successivement. Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction souvent. Après avoir donné de la rétroaction, un chef d'équipe doit noter si les membres de l'équipe répondent bien à la rétroaction. Si la rétroaction n'est pas utilisée par les membres de l'équipe, elle peut devoir être expliquée de nouveau de manière différente.

**Exacte.** Exacte signifie consciencieuse, précise et sans erreurs. Une rétroaction exacte signifie donner une rétroaction qui est vraie et fondée sur des faits. Une rétroaction exacte doit être convenable, nuancée et appropriée; sans cela, les membres de l'équipe pourraient commencer à perdre le respect du chef d'équipe puisque tous les cas de rétroaction ont un effet sur la confiance des membres de l'équipe.

**Spécifique.** Spécifique signifie clairement définie, ferme et précise. Une rétroaction spécifique signifie donner une rétroaction qui est détaillée, claire et nette. Il n'est pas assez spécifique de dire aux membres de l'équipe seulement ce qu'ils font de bien et ce qu'ils font de mal; le chef d'équipe doit aussi dire exactement aux membres de l'équipe quelles étapes sont nécessaires pour améliorer leur rendement. Ceci est habituellement réalisé en posant des questions de réflexion aux membres de l'équipe afin de susciter leurs suggestions d'amélioration. Lorsqu'ils donnent une rétroaction spécifique, les chefs d'équipe doivent établir des objectifs concrets et des échéances pour les atteindre.

**Opportune.** Opportune signifie qui survient, est dite ou réalisée à un moment adéquat ou approprié. Une rétroaction opportune signifie donner une rétroaction au bon moment. Plus la rétroaction suivra le rendement rapidement, meilleur sera l'impact qu'elle aura sur les membres de l'équipe, car le rendement et la rétroaction sont intimement liés l'un à l'autre.

## RÈGLES DE BASE POUR DONNER DE LA RÉTROACTION

Les règles de bases suivantes pour donner de la rétroaction peuvent permettre au chef d'équipe de donner une rétroaction efficace et constructive sans créer de conflit ni causer des situations conflictuelles entre les membres de l'équipe.

### Se concentrer sur ce qui est observé

Les chefs d'équipe doivent donner une rétroaction basée sur ce qu'ils voient parce qu'elle se base sur des faits. Les croyances des chefs d'équipe se fondent sur des suppositions et des déductions; ils interprètent ce qu'ils voient. Lorsque les chefs d'équipe donnent de la rétroaction fondée sur des interprétations plutôt que sur des faits, l'interprétation peut être mal fondée.

### **Se concentrer sur le comportement**

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction en se concentrant sur le comportement des membres de l'équipe et non sur une personne ou sur la personnalité d'un membre de l'équipe.

### **Rester neutre**

Les chefs d'équipe ne doivent pas donner de la rétroaction qui est biaisée et qui porte de jugements. Lorsqu'un chef d'équipe reste objectif en donnant de la rétroaction, les membres de l'équipe peuvent déterminer eux-mêmes l'effet que cela les affectera. Cette occasion d'apprentissage sera plus signifiante pour les membres de l'équipe.

### **Utiliser la rétroaction pour informer**

Les chefs d'équipe doivent donner une rétroaction qui est instructive et qui ne donne pas de conseils. Lorsque le chef d'équipe donne de la rétroaction, celle-ci doit laisser les membres de l'équipe libres de tirer leurs propres conclusions. Cette liberté permet aux membres de l'équipe de décider quelles actions sont nécessaires pour modifier leur comportement.

### **Être positif**

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui est rassurante et qui n'est pas menaçante. Lorsque le chef d'équipe donne de la rétroaction positive, elle n'est pas dénigrante. Le choix des mots et le timbre de la voix doivent être pris en considération. Même la rétroaction la plus amicale et la mieux intentionnée peut sembler intimidante.

### **Rechercher la simplicité**

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui est simple. Les membres d'une équipe peuvent généralement n'enregistrer qu'un ou deux éléments d'information à la fois. Si les chefs d'équipe surchargent les membres de l'équipe avec trop de rétroaction, il y a une possibilité que l'information ne soit pas assimilée. Donner de la rétroaction sur un ou deux points majeurs est plus important que d'en donner sur six ou sept points mineurs.

## **ÉTAPES POUR DONNER DE LA RÉTROACTION**

Le but de donner de la rétroaction est de laisser savoir aux membres de l'équipe comment ils évoluent et à quel moment ils ne répondent pas aux attentes. Les chefs d'équipe doivent s'assurer que la rétroaction est donnée lorsque les membres de l'équipe remplissent ou dépassent leurs engagements autant que lorsque les membres de l'équipe ne remplissent pas leurs engagements. Il y a cinq étapes afin de donner de la rétroaction.

**Planifier ce qui sera dit.** Les chefs d'équipe ont besoin de planifier ce qu'ils diront lors de la rétroaction à l'aide des règles de base pour donner de la rétroaction. Les chefs d'équipe doivent penser à l'avance au comportement du membre de l'équipe qui sera discuté. Les chefs d'équipe doivent aussi avoir des suggestions d'amélioration ; toutefois, ces idées devraient être données seulement si le membre de l'équipe ne peut pas trouver lui-même de suggestions pour s'améliorer.

**Donner des exemples de comportements.** Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui fournit des exemples du comportement qui doit changer. Le fait de donner des exemples vagues ou qui ne sont pas clairs peut causer de l'anxiété chez les membres de l'équipe parce qu'ils ne seront pas certains de savoir quel comportement doit être modifié.

**Accorder du temps pour la rétroaction.** Une fois que le chef d'équipe a donné des exemples aux membres de l'équipe, il doit accorder du temps pour la discussion. Les membres de l'équipe peuvent être en accord, en désaccord ou donner leur point de vue de la situation au chef d'équipe. Les membres de l'équipe peuvent avoir

besoin de demander des clarifications à propos des comportements ou ils peuvent demander des suggestions pour les aider à changer leur comportement.

**Motiver.** Lorsque les chefs d'équipe ont accordé du temps pour discuter de la rétroaction, ils doivent motiver les membres de l'équipe. Les membres de l'équipe peuvent être déçus de la rétroaction, alors le chef d'équipe devrait les encourager et les stimuler à atteindre leurs objectifs.

**Établir un horaire pour la mise en œuvre et le suivi.** Les chefs d'équipe ont besoin d'établir un horaire concernant l'action accomplie par le membre de l'équipe afin de vérifier le progrès du changement de comportement. Les chefs d'équipe doivent faire un suivi pour s'assurer que les membres de l'équipe apportent les corrections nécessaires.

## **RECEVOIR UNE RÉTROACTION**

À chaque séance de rétroaction, il doit avoir un émetteur et un destinataire. Lorsqu'une personne reçoit une rétroaction, cinq facteurs doivent être pris en considération.

**Voir chaque séance de rétroaction comme une occasion d'apprentissage.** Chaque fois qu'une rétroaction est reçue, la séance de rétroaction doit être vue comme une expérience d'apprentissage, les idées proposées visent à améliorer le rendement. Peu importe si les idées viennent de l'émetteur ou du destinataire, donner suite aux suggestions permet de développer les habiletés et les connaissances.

**Écouter activement les idées du destinataire.** L'écoute active permet à l'émetteur de présenter sa rétroaction dans un environnement non menaçant. De plus, une écoute active de la part du destinataire démontre que la rétroaction de l'émetteur est importante.

**Demander des éclaircissements si les idées ne sont pas comprises.** Lorsque l'émetteur donne une rétroaction et que les idées ne sont pas comprises, le destinataire doit demander des éclaircissements. En posant des questions, le destinataire devrait être en mesure de comprendre l'intention de l'émetteur.

**Être honnête au sujet de l'incidence de la rétroaction sur les émotions.** Le destinataire pourrait se sentir mal à l'aise de recevoir une rétroaction. Le destinataire devrait être honnête avec l'émetteur sur la façon dont il se sent par rapport à la rétroaction. Le destinataire essaie de ne pas être trop émotif ou de prendre la rétroaction personnelle.

**Conserver un esprit ouvert au sujet des occasions d'apprentissage futures.** Il est important d'avoir l'esprit ouvert aux rétroactions futures. Les émetteurs pourraient faire un suivi de leur rétroaction et pourraient fournir plus de rétroaction. Le destinataire doit être conscient de ces occasions d'apprentissage futures.

CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE EN BLANC