

Êtes-vous prêt à donner de la rétroaction à trois personnes ?

« Nous avons tous besoin de personnes qui nous donneront de la rétroaction. C'est ainsi que nous nous améliorons. » – Bill Gates

« Faites en sorte que la rétroaction soit normale. Pas une évaluation du rendement. » – Ed Batista

N'avez-vous jamais souhaité recevoir des félicitations pour avoir accompli une tâche avec brio, que votre travail soit reconnu pour sa qualité ou que vos succès soient mis en valeur ? D'un autre côté, auriez-vous souhaité que quelqu'un vous signale une de vos faiblesses et vous aide à la corriger ? Certainement ! Il est naturel de nous questionner sur notre performance, que ce soit pour nous assurer que nous faisons bien les choses ou pour identifier où nous pourrions nous améliorer. Nous voulons célébrer nos réussites pour renforcer notre confiance et connaître nos limites pour les dépasser. Eh bien, rappelez-vous que c'est exactement la même chose pour les autres !

Lorsque les autres nous offrent des commentaires constructifs, c'est comme un cadeau de perspicacité. De même, donner du *feedback* aux autres est une responsabilité cruciale pour les leaders. Cependant, ce n'est pas toujours évident ! Pour que la rétroaction soit bénéfique, elle doit être donnée dans le but d'aider la personne à se développer, comme le souligne Paula Caproni, auteure de *The Practical Coach*. Ainsi, vous assurer que votre intention est constructive constitue une première étape essentielle. Voici quelques conseils concrets pour devenir un expert en *feedback*.

1. **Choisissez bien le moment.** Donnez du *feedback* dès que possible après avoir observé la situation. Cela permet d'être précis et fidèle à la réalité. L'autre personne se souviendra mieux des circonstances entourant vos remarques et pourra ainsi les apprécier davantage. Vos commentaires seront plus justes, et la personne sera plus encline à les accepter. En agissant rapidement, vous aidez également la personne à corriger son comportement avant qu'il ne devienne une habitude problématique. Assurez-vous que l'autre personne est prête, ouverte et disposée à recevoir votre *feedback*. Si vous percevez qu'elle est sur la défensive ou fermée à vos commentaires, attendez le bon moment avant de les offrir.

Pour soutenir efficacement le développement continu des individus, la rétroaction ne devrait pas se limiter aux évaluations formelles de performance. Osez l'offrir de manière spontanée ! Cela renforce le soutien continu nécessaire à l'évolution personnelle.

2. **Demandez la permission.** Avant d'offrir des commentaires et des suggestions, demandez à l'autre personne si elle est ouverte à cela. C'est particulièrement important lorsque vous n'êtes pas le supérieur hiérarchique de la personne concernée, mais que vous pensez pouvoir lui fournir de la rétroaction utile. Sinon, abstenez-vous de tout commentaire, car il risque de ne pas être bien accueilli. Même si votre *feedback* pourrait être bénéfique, s'il n'est pas bien reçu, il risque de ne pas produire les effets souhaités. Lorsque vous êtes le supérieur hiérarchique de quelqu'un, donner de la rétroaction fait effectivement partie intégrale de votre rôle pour l'aider à grandir et à s'améliorer. Cela étant dit, il est bénéfique d'aborder la rétroaction avec sensibilité et respect. Avant de commencer, vous pouvez introduire la discussion en disant quelque chose comme : « J'aimerais discuter de quelques observations avec vous. Quand serait-il opportun pour nous d'en parler ? » Cette approche respecte son autonomie tout en indiquant votre intention de fournir un retour constructif.
3. **Soyez positif.** Identifiez à la fois les points forts et les aspects à améliorer, mais évitez la technique du sandwich où l'on insère les éléments négatifs entre deux éléments positifs. Cette approche peut sembler manipulatrice, et les gens ont tendance à entendre davantage le négatif que le positif. Dans son article pour la *Harvard Business Review*, le psychologue organisationnel Roger Schwarz décrit un exemple de la technique du sandwich dans les commentaires : « J'ai quelques commentaires négatifs à vous donner. Je vais commencer par quelques commentaires positifs pour vous mettre à l'aise, puis aborder les négatifs, qui sont l'objectif principal de notre discussion. Je conclurai par des commentaires positifs pour que vous ne soyez pas aussi déçu ou contrarié à la fin de notre entretien. Que pensez-vous de cette approche ? »
4. **Ciblez les comportements modifiables plutôt que la personne.** Donnez des commentaires axés sur les actions que l'autre personne peut changer à l'avenir. Évitez les déclarations générales et évaluatives sur la personne comme « Vous vous trompez toujours ! » et concentrez-vous plutôt sur des aspects sur lesquels la personne a un contrôle. Selon la théorie du leadership du chemin-but, le rôle du leader est de dégager le chemin pour que les employés atteignent leurs objectifs. Cela signifie leur fournir les bonnes ressources, les outils nécessaires, la formation, du soutien et des attentes claires. Si vous en attendez beaucoup, mais ne les soutenez pas correctement, c'est comme leur attacher les mains. Ainsi, lorsque vous donnez des commentaires, examinez ce qu'ils pourraient réaliser concrètement compte tenu des circonstances. L'objectif est de les préparer à réussir, pas à échouer.
5. **Soyez empathique.** Lorsque vous donnez de la rétroaction, faites-le de manière empathique en montrant que vous vous souciez de la personne qui la reçoit, de ses besoins d'inclusion, de dignité et de reconnaissance.
6. **Soyez précis et concret.** Décrivez des comportements précis et donnez des exemples concrets, plutôt que de critiquer la personnalité ou la valeur de l'individu. Évitez les généralisations telles que « Tu fais toujours cela » ou bien « Ton travail est toujours en retard », car cela peut être perçu comme un reproche.

7. **Soyez objectif.** Basez votre rétroaction sur des observations concrètes plutôt que sur des inférences ou des interprétations personnelles. Mais, en premier lieu, assurez-vous que les livrables, les attentes en matière de qualité et les échéances étaient clairement définis dès le départ. Sans cette base solide, il est facile que le travail dévie de sa trajectoire et soit perturbé, car les individus peuvent avoir des perceptions variées de ce qui doit être accompli. Lorsque vous donnez de la rétroaction, concentrez votre discussion sur ces éléments : ce qui était attendu par rapport à ce qui a été réellement livré. En fait, il est avantageux d'encourager l'individu à réaliser cette analyse par lui-même avant que vous n'exposiez votre point de vue. Cette approche favorise l'autoréflexion et la responsabilité des résultats, ce qui améliore la qualité de la rétroaction et encourage un échange plus constructif.
8. **Évitez les jugements.** Évitez d'utiliser un langage évaluatif comme « Tu es paresseux » ou bien « C'est un travail horrible ». Les jugements globaux peuvent être perçus comme insultants et ont souvent tendance à décourager plutôt qu'à encourager l'amélioration. De plus, ils manquent de détails sur les comportements précis à changer, ce qui rend difficile pour les gens de savoir comment s'améliorer. Au lieu de cela, concentrez-vous sur les actions et les comportements précis qui peuvent être ajustés. Par exemple, au lieu de dire « Tu es paresseux », vous pourriez mentionner quelque chose comme « J'ai remarqué que les rapports n'ont pas été remis à temps cette semaine ». De cette manière, ce qui doit être amélioré et comment apporter des changements concrets sont plus clairs.
9. **Proposez des solutions et discutez-en.** Offrez des solutions concrètes et utiles. Proposez votre aide et votre soutien si nécessaire. Accordez également du temps à la personne qui reçoit les commentaires pour les entendre, les assimiler, y répondre et prendre des mesures pour s'améliorer. Envisagez d'adopter l'approche d'apprentissage mutuel de Schwarz : « Je souhaite discuter avec vous, car j'ai quelques préoccupations. La présentation que vous avez faite ce matin à l'équipe de direction semble avoir semé la confusion sur notre stratégie. Laissez-moi vous expliquer comment je propose d'aborder cette réunion et voir si cela vous convient. Je propose de commencer par décrire ce que j'ai observé et ce qui a suscité mes inquiétudes, et de vérifier si vous avez remarqué les mêmes points. Une fois que nous serons d'accord sur ce qui s'est passé, je souhaiterais faire part davantage de mes préoccupations et voir si vous partagez le même point de vue. Ensuite, nous pourrions décider des actions à prendre pour l'avenir, le cas échéant. Je suis également ouvert à la possibilité d'avoir manqué quelque chose ou d'avoir contribué aux préoccupations que je soulève. Comment cela vous semble-t-il ? »

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, à quel point trouvez-vous difficile de donner de la rétroaction aux autres ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Maintenant que vous connaissez les bases de la rétroaction, ce défi vous encourage à vous exercer et à vous sentir à l'aise en donnant du *feedback*. Choisissez au moins trois personnes à qui vous proposerez des commentaires selon le modèle « commencer, arrêter et continuer » (voir l'exercice 12 : Cherchez-vous activement la rétroaction des autres ?). Vous êtes libre de décider de la méthode de diffusion et du contenu que vous présenterez. Dans votre journal d'apprentissage, mentionnez les personnes à qui vous avez donné des commentaires, comment vous les avez abordées et ce que vous avez dit. Notez les efforts que vous avez faits ainsi que les réactions des personnes à qui vous avez donné vos commentaires.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment s'est déroulée votre expérience de donner de la rétroaction ? Quelles ont été les réactions des autres ?
2. Pourquoi avez-vous choisi ces trois personnes pour recevoir de la rétroaction ? Quelle est votre relation avec elles ?
3. Comment avez-vous abordé le processus de la rétroaction ? Avez-vous adopté la même approche pour chacune ? Sinon, comment a-t-elle varié et pourquoi ?
4. Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui a été moins efficace ? Pourquoi ?
5. Quels conseils pour donner de la rétroaction efficace ont été particulièrement utiles pour vous ? Lesquels ont été difficiles à mettre en pratique ?
6. Que ferez-vous différemment la prochaine fois que vous donnerez de la rétroaction ?
7. Si vous deviez donner trois conseils sur l'art de la rétroaction à un ami ou à un collègue, quels seraient-ils ?
8. Comment cet exercice vous a-t-il permis d'explorer une autre facette du leadership ? Comment les leaders devraient-ils fournir de la rétroaction aux membres de leur équipe ? Devraient-ils encourager ceux-ci à donner leurs propres commentaires ? Expliquez vos réponses.
9. Parce que donner et recevoir de la rétroaction sont essentiels pour s'améliorer, elle devrait faire partie intégrante des interactions des leaders avec les membres de leur équipe. Cependant, donner de la rétroaction à chaque interaction serait excessif. Comment les leaders peuvent-ils doser de manière appropriée la quantité de rétroaction qu'ils fournissent ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) pratiquer l'apport régulier de rétroaction et pour (b) encourager les autres à donner plus fréquemment leur rétroaction.