



LES CLÉS D'UNE RÉTROACTION CONSTRUCTIVE RÉUSSIE

Il arrive souvent, lorsqu'un superviseur doit **donner une rétroaction constructive** (ou « retour négatif ») à un employé, qu'il hésite à le faire par **crainte d'affecter le moral de l'employé** ou d'**envenimer la situation**.

Offrir de la rétroaction est l'un des rôles les plus importants du superviseur. En effet, il est de votre responsabilité de notifier les attentes quant à l'exécution et la réalisation du travail de chacun de vos employés. Qu'elle soit positive ou non, il importe de garder à l'esprit que la rétroaction a pour principal objectif de **favoriser le développement professionnel** et d'**accroître la performance** de vos équipes en démontrant une intention d'amélioration.

Il n'existe pas qu'une seule façon de faire un retour négatif à un employé. En effet, la rétroaction constructive peut se faire **verbalement**, sous la forme de **rencontres informelles**, ou lors d'une **rencontre formelle**.



POURQUOI LA RÉTROACTION CONSTRUCTIVE EST-ELLE IMPORTANTE ?

Règle générale, les problèmes ne se règlent pas seuls; ils ne font que s'amplifier avec le temps. Si un employé n'a pas conscience de ses faiblesses et que vous ne lui en touchez pas un mot, il lui sera alors difficile, voire impossible, de s'améliorer.

Bien qu'elle demande un certain effort et de la préparation, une rétroaction constructive efficace permet de préserver beaucoup d'énergie à plus long terme, de contribuer au **maintien d'un bon climat de travail** et d'**atteindre les objectifs** plus efficacement. En effet, il s'agit à la fois d'une opportunité d'amélioration en or, d'une possibilité d'**aider les employés à se développer**, ainsi qu'une façon de gagner leur respect et leur confiance.

En faisant preuve de professionnalisme et en utilisant une approche qui s'appuie sur une **critique constructive** et non sur des reproches, vous contribuez à :

- Favoriser le développement et augmenter la performance de l'employé ;
- Augmenter la satisfaction et l'ouverture des employés envers les rencontres de rétroaction ;
- Améliorer la créativité des employés et éviter que les situations problématiques perdurent et nécessitent un recours au processus disciplinaire.

Finalement, identifier les comportements ou les compétences que vos employés doivent améliorer vous permettra de leur offrir l'accompagnement nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches ainsi qu'à leur **réussite professionnelle**.



8 CONSEILS POUR DONNER DE LA RÉTROACTION CONSTRUCTIVE

1

CHOISIR UN MOMENT OPPORTUN POUR LA RÉTROACTION

La meilleure rétroaction est celle donnée au moment opportun. Cela dit, il ne faut pas attendre trop longtemps avant de discuter d'une situation problématique. La proximité perçue dans le temps entre le moment où le comportement problématique est constaté et le moment où la rétroaction est transmise est la clé du succès !

Quel est le meilleur moment pour avoir cette conversation ?

Suis-je trop impliqué émotionnellement pour effectuer la rétroaction à ce moment-ci ?

Exemple : Au moment de vérifier l'exactitude d'une commande, vous réalisez qu'en ouvrant les boîtes, Jonathan a abîmé plusieurs vêtements avec un couteau X-acto. Les vêtements ne sont plus vendables. En colère, vous vous dirigez vers Jonathan avec l'intention d'intervenir en présence de clients. Dans cette situation, vous devez d'abord prendre le temps de vous calmer et ensuite discuter de l'incident avec l'employé à l'arrière-boutique lorsque le client sera parti, aura quitté.

3

PRÉPARER ET STRUCTURER LA RENCONTRE DE RÉTROACTION

Prendre le temps de mettre sur papier ce que l'on souhaite aborder avant la rencontre avec l'employé permet de clarifier l'intention et de prendre du recul. Cette préparation assure également que tous les éléments importants sont abordés, soutient la rétroaction par des exemples concrets et mesurables, en plus de suggérer des mesures correctives.

Ai-je intégré une explication écrite lors de l'évaluation de la performance ?

Ai-je donné des suggestions d'amélioration à l'employé ?

Exemple : Utilisez un canevas pour préparer les rencontres de rétroaction en précisant les éléments suivants : les informations sur l'employé, le contexte, les faits, les répercussions découlant de la situation, les attentes et exigences du superviseur et les solutions proposées pour corriger la situation.

2

PRATIQUER LA PLEINE CONSCIENCE

La pratique de la pleine conscience aide les personnes évaluées à traverser des situations difficiles afin qu'elles ressentent et maintiennent des émotions positives. Un superviseur qui pratique la pleine conscience et favorise celle-ci chez les employés comprend mieux comment ses comportements pourraient affecter les employés pendant la rétroaction.

Ai-je fait un exercice de pleine conscience avant de donner de la rétroaction négative ?

Ai-je encouragé les employés à pratiquer la pleine conscience ?

Exemple 1 : Vous êtes gérant dans une quincaillerie. Vous constatez que Julie, au comptoir de peinture, est absorbée par son cellulaire et ignore une cliente alors que celle-ci la cherche du regard. La cliente finit par quitter le magasin, mécontente. Demandez à Julie quel impact son comportement a eu sur la cliente afin qu'elle prenne conscience de son comportement et réitérez les attentes en matière de service à la clientèle.

Exemple 2 : Lorsque vous devez aborder un sujet plus difficile, pratiquez une méditation guidée avec une application mobile durant 15 minutes avant de procéder à une rencontre.

4

DÉBUTER PAR DES COMMENTAIRES POSITIFS

Commencer par souligner les forces de l'employé. Montrer à l'employé que vous appréciez son travail avant d'aborder les aspects à améliorer. Toutefois, il ne faut pas détourner l'objectif de la rencontre en envoyant des messages contradictoires.

Ai-je bien souligné les réalisations de l'employé avant d'aborder les points à corriger ?

Exemple : Je tiens à souligner les efforts que tu as mis à développer un outil de vente pour les employés sur le plancher. Ta disponibilité et ton désir d'aider les autres collègues sont appréciés de tous. Toutefois, il arrive que le temps passé avec un client s'étire, car vous parlez de tout et de rien. Cela allonge le temps d'attente des autres clients et peut créer de l'impatience chez ceux-ci.

5

CIBLER LE COMPORTEMENT À CORRIGER ET NON LA PERSONNE

Les comportements peuvent être corrigés alors que l'attitude punitive, l'interprétation et la critique personnelle risquent de provoquer une attitude de fermeture chez l'employé. Centrer la discussion sur les comportements ou le rendement et non sur les aspects individuels de l'employé, en donnant une rétroaction claire, spécifique et descriptive comprenant des éléments observables et vérifiables.

Comment puis-je aborder le comportement en m'appuyant sur des faits ?

Est-ce que mon message aborde seulement le comportement de l'employé ?

Exemple : « Le nombre de plaintes a augmenté de 5 % dans le dernier mois en ce qui a trait à la qualité des interventions. Qu'est-ce qui peut expliquer cette situation ? »

Plutôt que : « La qualité de tes interventions était mauvaise dans le dernier mois. » **OU**

« J'ai remarqué que tu regardais plusieurs fois l'heure pendant la rencontre d'équipe. Y a-t-il une raison ? »

Plutôt que : « De toute évidence, la rencontre n'était pas intéressante à tes yeux ».

7

ÊTRE À L'ÉCOUTE DE L'EMPLOYÉ

Une approche empathique interactive (c.-à-d. à travers les discussions) aide l'employé à faire face aux émotions négatives ressenties lors de la rétroaction. Il importe de porter attention au langage verbal et non verbal de l'employé et, au besoin, s'assurer qu'il est disposé à recevoir la rétroaction. De plus, lors de la rencontre, valider la compréhension de l'employé grâce à l'écoute active ou au questionnement, surtout s'il demeure silencieux.

Suis-je bien à l'écoute de mon employé ?

Ai-je demandé l'avis de l'employé par rapport à la situation ?

Exemple 1 : J'aimerais comprendre comment tu vois ta performance dans le poste que tu occupes et si tu es satisfait de ce que tu as accompli. Je suis là pour t'épauler dans les situations plus difficiles ainsi que dans ton cheminement de carrière.

Exemple 2 : « Qu'est-ce que tu en penses ? », « Comment réagis-tu à cela ? »

6

PRÉCISER L'IMPACT DU COMPORTEMENT

S'assurer que la description du comportement soit précédée d'un retour sur la situation, en précisant les conséquences indésirables de cette action sur l'équipe, la clientèle ou autre. La rétroaction doit être précise et constructive afin de favoriser des émotions positives et s'assurer de la bonne compréhension de l'employé.

Ai-je bien expliqué l'impact des comportements problématiques de l'employé ?

Ai-je donné un exemple concret du comportement problématique à l'employé ?

Exemple : J'ai remarqué que tu es arrivé de nouveau en retard ce matin. C'est la 3^e fois ce mois-ci. Cette situation retarde notre réunion matinale, empêche les autres employés de débiter leurs tâches à l'heure prévue et discrédite ceux qui arrivent à l'heure.

8

RESPONSABILISER L'EMPLOYÉ

Veiller à obtenir l'engagement de l'employé quant aux comportements à corriger et à l'impliquer en le responsabilisant dans la recherche de solutions. Expliquer les attentes de performance et l'importance de démontrer qu'il fait des efforts dans son développement professionnel. De plus, une discussion par rapport aux moyens de soutien qui seront mis en place pour aider l'employé est essentielle afin de diminuer l'inquiétude et favoriser l'engagement.

Comment puis-je faire pour aider l'employé dans son apprentissage ?

Quels outils ou quelles formations pourrais-je lui fournir ?

Exemple 1 : J'aimerais comprendre les raisons pour lesquelles le rapport de ventes n'a pas pu être complété dans les délais requis, qu'est-ce qui s'est passé? Qu'est-ce que tu aurais pu faire différemment?

Exemple 2 : Comment puis-je t'accompagner pour te soutenir dans la gestion de ton temps ?



BONNES PRATIQUES POUR TOUS TYPES DE RÉTROACTION

Les effets de la rétroaction constructive sont plus complexes que ceux de la rétroaction positive en raison de sa teneur émotive et des conséquences qu'elle a sur l'image de soi de la personne qui la reçoit. Les conseils suggérés visent à mettre toutes les chances de votre côté pour générer plus d'**émotions positives**.

Dans tous les cas, au moment de faire de la rétroaction assurez-vous de :

- Choisir le **temps**, le **lieu** et le **moment** appropriés pour donner la rétroaction en **privé** ;
- Préparer la rencontre en consultant **différentes sources d'informations** pertinentes à la rétroaction ;
- **Allouer suffisamment de temps** à la rétroaction.

Il faut faire preuve de courage interpersonnel en tout temps ! Le courage interpersonnel c'est gérer et aborder les émotions, mentionner ce qui doit être dit et faire preuve de compassion auprès de ses employés.



Cet outil a été élaboré par Lucas House, Laurence Beaudoin et Myriam Corbeil dans le cadre du cours *Rôle du psychologue I/O dans l'appréciation de la performance au travail*, Université du Québec à Montréal, été 2021



COMITÉ SECTORIEL
DE MAIN-D'ŒUVRE
DU COMMERCE DE DÉTAIL



RÉALISÉ GRÂCE À LA CONTRIBUTION FINANCIÈRE DE LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET AVEC L'APPUI DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU COMMERCE DE DÉTAIL