



## LA RÉTROACTION CONTINUE :

# UNE PRATIQUE GAGNANTE POUR FAVORISER LA MOTIVATION ET LA PERFORMANCE DE VOS EMPLOYÉS !

Grâce à cette fiche, apprenez-en davantage sur cette pratique et découvrez les avantages de l'intégrer à vos habitudes de gestion.

Les employés ont l'habitude de recevoir de la **rétroaction**, principalement lors de leur **évaluation** annuelle de la performance. Toutefois, il est préférable d'offrir une rétroaction plus **informelle** et **continue** intégrée dans le quotidien. En effet, cela permet de **motiver** et de **soutenir** les employés dans leur performance.

### QUE PENSENT LES EMPLOYÉS DE LA RÉTROACTION, EN GÉNÉRAL ?

**72%**

**Pensent que leur performance s'améliorerait si leur gestionnaire fournissait une rétroaction plus fréquente**

(Harvard Business Review, 2014)

**80%**

**Disent ne pas recevoir assez de rétroaction dans le cadre de leur travail**

(Officevibe, 2018)

**98%**

**Ne se sentent pas engagés au travail lorsqu'ils reçoivent peu ou pas de rétroaction**

(Gallup, 2019)



### LA RÉTROACTION CONTINUE : QU'EST-CE QUE C'EST ?

Il s'agit d'une **livraison régulière d'information** qui permet à l'employé de se situer par rapport à ses objectifs de performance, d'aligner ses priorités tout en ciblant ses zones d'amélioration et de développement. Cette rétroaction peut être **formelle** (p. ex., rencontre hebdomadaire, mensuelle ou annuelle) ou **informelle** (p. ex., interactions quotidiennes et spontanées) et doit se faire de manière continue et systématique.



## 4 ACTIONS À ENTREPRENDRE POUR IMPLANTER UNE CULTURE DE RÉTROACTION CONTINUE

1	2	3	4
<p><b>Établir un climat de confiance</b></p> <p>La présence d'un climat de confiance permet de communiquer plus facilement la rétroaction, de la recevoir et de renforcer sa valeur. Le fait de se sentir en sécurité psychologiquement favorise l'ouverture et réduit le sentiment de doute et la peur d'admettre ses erreurs.</p>	<p><b>Garder le processus simple</b></p> <p>La rétroaction doit faire partie du quotidien et demeurer facile d'accès. Elle ne doit pas seulement être réalisée une fois par année, mais plutôt sur des cycles courts.</p>	<p><b>Favoriser le dialogue lors de la rétroaction</b></p> <p>Il importe de permettre à l'employé de s'exprimer régulièrement, de lui donner la parole et de solliciter son opinion, et ce, sans oublier de laisser place à la réflexion face à la rétroaction reçue. Par conséquent, cela incite l'employé à prendre des initiatives et à se sentir responsable de son développement.</p>	<p><b>Favoriser les apprentissages en continu</b></p> <p>En offrant fréquemment de la rétroaction, cela favorise les opportunités d'apprentissage et assure une progression continue de l'employé, qui sait alors ce qu'il réalise de bien et lui permet de réajuster le tir face à ses objectifs plus rapidement.</p>



## ÉLÉMENTS INDISPENSABLES POUR UNE CULTURE DE RÉTROACTION CONTINUE

- Crédibilité de la source**

La rétroaction doit provenir du gestionnaire ou de tout autre individu familier avec les performances au travail de l'employé et les attentes du poste
- Disponibilité de la source**

Le gestionnaire doit se rendre disponible pour donner de la rétroaction et susciter des rencontres de suivi, formelles ou non, lorsque les employés en ressentent le besoin
- Canaux de communication à privilégier**

Les rencontres en personne, que ce soit en présentiel ou en vidéoconférence, sont à privilégier afin de permettre une communication bidirectionnelle et avoir accès à toutes les dimensions de la communication (verbale, non verbale et paraverbale)
- Encouragement à rechercher et donner de la rétroaction**

Le gestionnaire doit encourager et inciter les employés à demander de la rétroaction auprès de leurs pairs afin de soutenir leurs apprentissages
- Bienveillance et ouverture**

Le gestionnaire doit exprimer la rétroaction avec tact, respect et considération. Il doit démontrer qu'il est ouvert à la discussion et faire preuve d'empathie. Il est recommandé d'adopter un rôle de coach et de former les personnes sujettes à donner de la rétroaction afin qu'elle développe cette habileté.



## LA RÉTROACTION CONTINUE EST BIEN FAITE SI ...

### Elle est donnée au moment opportun

- La proximité perçue dans le temps entre le moment de la rétroaction et l'exécution de la tâche est directement liée à l'efficacité de la rétroaction. Pour avoir du sens, celle-ci doit donc avoir lieu au moment où la situation se produit.
- Il peut être nécessaire de reporter quelque temps afin de laisser passer les émotions et de favoriser l'ouverture à donner et recevoir la rétroaction.
- Fournir une rétroaction aussi souvent que possible, surtout s'il s'agit d'une nouvelle tâche ou d'une tâche d'envergure.

### Elle est constructive

- La rétroaction doit être spécifique en mettant l'accent sur les faits et actions posées et sur la tâche plutôt que sur les caractéristiques de la personne ou des perceptions
- Elle doit démontrer une intention d'amélioration plutôt que de jugement

### Elle est perçue comme utile et mesurable

- La rétroaction doit permettre à l'employé de cibler, clarifier et développer les compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs
- Elle doit être basée sur des critères mesurables en lien avec le poste



## AVIS AUX INTÉRESSÉS

Avec le développement de la technologie, il est possible de se tourner vers des applications afin de faciliter la rétroaction immédiate. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue la richesse des contacts humains dans la rétroaction !



## LES AVANTAGES D'INTÉGRER LA RÉTROACTION CONTINUE À VOS PRATIQUES DE GESTION

- Permet de **soutenir l'employé** dans l'atteinte de ses objectifs ainsi que de lui suggérer des pistes d'amélioration et de développement
- **Favorise l'engagement** et la mobilisation au travail des employés
- Offre aux employés des **explications plus adéquates** et précises concernant leur performance
- Peut soutenir l'apprentissage et les changements de comportement ainsi qu'**améliorer la performance** dans les tâches à réaliser
- Fournit de l'information au gestionnaire lui permettant d'**améliorer ses pratiques** de gestion
- Permet de **diminuer l'anxiété** concernant l'évaluation annuelle de la performance et d'inciter les employés à demander de la rétroaction plus souvent
- Permet d'évaluer en temps réel l'atteinte des objectifs, de réviser les priorités et de **développer de nouvelles compétences** et comportements
- Permet aux employés de s'exprimer dans le processus et d'**encourager leurs comportements positifs** au quotidien
- Peut être perçue comme une **marque de reconnaissance** et d'intérêt vis-à-vis le développement de l'employé
- En **augmentant la fréquence des échanges**, cela permet au gestionnaire de connaître davantage son employé : ses forces, ses faiblesses, ses aspirations et ses craintes

## ATTENTION !

Dans **un tiers** des cas, la rétroaction affecte négativement la performance.

(Kluger & DeNisi, 1996)



## ERREURS À ÉVITER ET PRATIQUES GAGNANTES

Erreurs	Pratiques gagnantes
<b>Croire que toutes les rétroactions s'équivalent</b>	<p>Formuler une rétroaction constructive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuyer sur le comportement observé, être spécifique et se baser sur des faits</li> <li>• Suggérer ou demander à l'employé quels pourraient être les comportements alternatifs</li> </ul>
<b>Sous-estimer les conséquences potentiellement destructrices d'une rétroaction donnée de manière inappropriée</b>	<p>Réduire la menace pouvant être perçue par l'employé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un lien de confiance avec l'employé</li> <li>• Clarifier les attentes, définir les comportements attendus</li> <li>• Encourager l'employé à donner son avis</li> <li>• Proposer des alternatives</li> <li>• Baser la communication sur des faits, rester authentique et impliquer l'employé dans les processus décisionnels</li> </ul>
<b>Attendre l'évaluation annuelle pour donner de la rétroaction</b>	<p>Privilégier la rétroaction fréquente et immédiate</p>
<b>Donner une trop grande quantité de rétroaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuster la fréquence en fonction des besoins (↑ période d'apprentissage, ↓ période de maintien)</li> <li>• Tenir compte des différences et des préférences individuelles</li> </ul> <p>En cas de doute, demander à l'employé s'il en préfère plus ou moins souvent !</p>
<b>Négliger de prendre en considération les facteurs contextuels entourant la rétroaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter la rétroaction en fonction des facteurs individuels, interpersonnels, sociaux, contextuels et culturels</li> <li>• S'assurer que l'employé a accès aux ressources nécessaires (p.ex. humaines, matérielles, temporelles)</li> </ul>



1. Formuler une rétroaction fréquente, immédiate, constructive et utile pour l'employé. Éviter une fréquence excessive de rétroaction.
2. Faciliter, encourager et soutenir les pratiques de rétroaction informelle et régulière.
3. Instaurer un environnement propice à la rétroaction en soutenant les apprentissages, en établissant un climat de confiance et en misant sur le dialogue.
4. Demeurer à l'affût des pièges pouvant entraver le processus de rétroaction.



Cet outil a été élaboré par Véronique Bouchard, Flavie Dion-Cliche et Anne-Catherine Gauthier-Lamer dans le cadre du cours *Rôle du psychologue IO 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