**La rétroaction constructive**

Cet outil peut vous aider à aborder les différentes étapes d’une rétroaction visant à corriger ou à améliorer le comportement d’un employé. Vous pouvez aussi adapter ces étapes dans le cas d’une rétroaction dont le but serait, au contraire, de souligner un comportement positif.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Actions** | **Éléments clés** | **Éléments de rétroaction** |
| * **Définir votre intention** | * Avant la rencontre, déterminez l’objectif de la rétroaction. * Démontrez que votre intention est positive et que le but est d’aider l’employé à s’améliorer (donner l’impression de chercher un coupable ne fera qu’augmenter le réflexe de défense de l’employé). |  |
| * **Analyser et nommer les faits** | **Avant la rencontre**, questionnez-vous sur   * le comportement qui doit faire l’objet d’une amélioration; * les circonstances potentielles ayant pu provoquer ce comportement; * la situation finale souhaitée.   **Pendant la rencontre**,   * soyez objectif; * communiquez vos observations en nommant des faits précis, observables et mesurables afin de minimiser les interprétations, le débat d’opinion et, le cas échéant, pour éviter une réaction défensive. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * **Présenter les conséquences du comportement** | **Avant la rencontre**,   * déterminez l’effet du comportement sur l’employé, les collègues et l’organisation; * demandez aux employés concernés de décrire la ou les situations où l'employé a manifesté le comportement ayant eu des conséquences négatives.   **Pendant la rencontre**,   * expliquez vos préoccupations si vous en avez; * présentez les conséquences négatives et positives pour sensibiliser l’employé à l’impact de son comportement sur lui-même, les collègues et l’organisation. |  |
| * **Énoncer clairement la demande** | * Nommez à l’employé le comportement à corriger. * Demandez ouvertement à la personne sa collaboration afin de déterminer les sources du problème et soulignez l’importance d’améliorer la situation. |  |
| * **Laisser l’employé réagir et exprimer ses sentiments** | * Demandez à l’employé ce qu’il comprend de la situation. * Laissez l’employé exprimer ses sentiments et aidez-le à se centrer sur les faits afin de diminuer la réaction défensive. * Gardez votre calme tout au long de l’entretien même si l’employé s’emporte. * Vous pouvez l’inviter à se calmer au besoin ou reporter la rencontre afin de lui donner la possibilité de prendre du recul. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * **Déterminer un plan d’action et effectuer un suivi** | * Demandez à l’employé de quelle façon il compte améliorer son comportement. * Vous pouvez l’aider dans cet exercice en lui proposant des solutions ainsi que des moyens offerts par l’entreprise pour améliorer la situation. * Précisez clairement les actions à prendre de part et d’autre pour redresser la situation. * Exprimez-lui votre confiance en nommant ses forces et ses acquis. * Fixez une date de rencontre ultérieure afin d’évaluer les résultats des actions entreprises. * Observez les changements de comportement chez l’employé et encouragez-le à continuer en le félicitant. * Finalement, lors de la rencontre de suivi, faites-lui part des améliorations notées. S’il n’y a pas eu d’amélioration, déterminez ensemble d’autres solutions. |  |

**L’approche à adopter **

1. Prenez le temps qu’il faut pour établir un contact positif (créez un climat de confiance).
2. Faites preuve d’écoute et d’ouverture envers ce que l’autre exprime.
3. Travaillez à partir de faits concrets.
4. Parlez au « je ».
5. Centrez l’échange sur le présent.
6. Soyez concis et précis.
7. Communiquez vos sentiments tout en restant calme.
8. Permettez à chacun de se sentir libre de ses propos.

** Les 6 erreurs à ne pas commettre **

1. Ne portez pas seul le poids de la rencontre; **l’employé a la responsabilité de vous** expliquer son comportement.
2. Ne gardez pas le devant de la scène; il est plus important de **faire parler** que de parler.
3. Ne confondez pas une **appréciation objective** avec un jugement par lequel on condamne ou l’on absout une personne.
4. Au terme de la rencontre, l’employé doit repartir confiant dans ses possibilités; ne le découragez pas. Soulignez plutôt les possibilités et le **potentiel d’amélioration** ainsi que les **ressources disponibles** pour l’aider.
5. Ne revenez pas, lors des rencontres d’appréciation, sur des **aspects immuables qui n’ont pas d’impact sur le travail** (p. ex. ses traits de personnalité, la forme de son intelligence).
6. Ne vous fiez pas uniquement à la préparation de l’employé; faites **votre propre collecte de données** à partir des indices de mesure convenus; ayez en main des faits, des observations, des événements précis.