

La rétroaction par opposition à la critique*

JOURNAL QUOTIDIEN LE SOLEIL LE 6 JUIN 2005

Par Marie-Josée Douville, CRHA

Un chef d'équipe réunit son équipe pour l'informer de la décision du vice-président, production d'acheter un nouveau logiciel de production qui sera en fonction à partir du mois suivant. Il a préparé sa présentation en s'assurant d'y inclure tous les détails allant de l'offre du fournisseur au plan de formation et d'implantation.

Tout y est : selon lui, il a été très clair. Il termine sa présentation ainsi : « Ça va? Est-ce qu'il y a des questions? Non? OK! »

L'utilisation de la rétroaction aurait apporté quelques variantes à la fin de sa présentation : « Comment recevez-vous ces informations? Y a-t-il des éléments qui vous préoccupent? Quelles réactions avez-vous à la suite des informations que je vous apporte? J'aimerais entendre vos commentaires sur ce dossier... Comment accueillez-vous cette décision? »

La rétroaction demande de toute évidence un peu de temps, mais il faut considérer davantage le temps économisé, les résistances atténuées et les erreurs évitées par la suite. L'utilisation de la rétroaction au moment opportun est un excellent moyen de gestion du temps et des priorités pour une équipe.

La rétroaction est avant tout un effet de retour. Elle nous permet de valider la compréhension du message transmis ou encore de susciter l'adhésion des individus à un objectif bien défini. L'utilisation d'une bonne rétroaction peut s'avérer très stratégique quant à l'atteinte des résultats visés. Toutefois, qu'elle soit négative ou positive, la rétroaction n'est pas toujours facile à transmettre.

On a souvent tendance à troquer la rétroaction pour la critique. On se dit que cette dernière, tellement plus spontanée et dirigée, saura sûrement atteindre les mêmes résultats. Cependant, contrairement à la communication stratégique, la critique n'amène pas une personne à modifier sa façon d'agir ou de penser.

Lorsqu'une personne se fait critiquer, elle a tendance à croire que le jugement négatif qu'elle entend n'est pas dirigé contre une de ses idées, mais bien contre elle. Il est donc fréquent que, pour éviter la critique, elle repousse une décision. Elle devient alors passive ou agressive et peut manifester un manque d'engagement ou se mettre sur la défensive.

Souvent, une personne critiquée se ferme et fait tout pour gagner la bataille. Dans un tel contexte, c'est généralement le plus habile qui l'emporte. Sachez donc être clair et soyez

* *Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.*

concis dans l'énoncé des faits. Ne tournez pas autour du pot! Ne portez pas de jugement et évitez la critique gratuite.

De trop fréquentes critiques ont pour résultat de démontrer à une personne ce qu'elle fait de mal, ce qui est déstabilisant à long terme. Les personnes qui utilisent la critique pour modifier les valeurs ou les comportements de leurs employés ou de leurs collègues ne réussissent généralement pas et ne reçoivent pas le soutien escompté. Notez que formuler systématiquement des critiques négatives peut finir par être considéré comme du harcèlement psychologique... Alors, attention!

Heureusement, plusieurs paramètres d'une rétroaction efficace ont été identifiés. Celle-ci devrait :

- être spécifique plutôt que générale;
- porter sur un comportement dont la personne est responsable;
- être centrée sur le comportement plutôt que sur les caractéristiques personnelles;
- arriver à temps;
- se rapporter à des faits précis;
- se rapporter au comment des paroles ou des actes, et non au pourquoi;
- être vérifiée pour s'assurer que la personne a bien compris.

Souvenez-vous également qu'il peut toujours être utile d'utiliser la rétroaction pour souligner ou mettre en évidence ce qui va bien. Le renforcement positif valorise, encourage et suscite un engagement commun.

Marie-Josée Douville, CRHA, est consultante chez Drolet Douville et associés inc.