**Note d'orientation n° 7 - Donner un retour d’information constructif**

Il est important de comprendre la différence entre « retour constructif » et « critique ».

*La critique* est un retour négatif qui peut souvent laisser le destinataire sur la défensive au point que celui-ci hésitera à solliciter des commentaires ou à participer de nouveau à l'activité. Elle véhicule souvent un jugement de valeur, ce qui n'aide pas forcément le destinataire à augmenter son efficacité.

*Le retour constructif* peut être positif ou négatif. Il permet au destinataire d'apprendre et favorise l’amélioration ainsi que l’approfondissement. Il tend à fournir à l'intéressé des informations qui lui seront utiles pour devenir meilleur.

Le fait de ne pas donner un retour d'information négatif aux gens peut entraîner :

* *L’absence de tout changement*

**Compétences requises pour donner un retour constructif**

Avant de donner un retour, il est toujours bon de demander à la personne de s'autoévaluer. Le fait de savoir comment le destinataire perçoit sa performance peut s'avérer utile à l'auteur du retour et faciliter l'expression et la réception de commentaires négatifs.

**1.** **SOYEZ CLAIR à l'avance sur** ***CE QUE*** vous voulez dire

***POURQUOI*** vous le dîtes

***QUAND*** il serait le plus approprié de le dire

***OÙ*** vous comptez le dire

**2. Commencez par le POSITIF**

Le retour d'information affecte positivement l'estime de soi et, avec une estime de soi positive, le destinatiare sera plus susceptible de se sentir à l'aise pour envisager un changement personnel. Le retour négatif affecte l'estime de soi. Or, avec une estime de soi moins positive, les individus manquent de la confiance de base requise pour se percevoir de manière valorisante et sont plus susceptibles de résister à la progression et au changement.

Une image positive de soi est donc importante pour que l'individu soit (plus) ouvert aux possibilités d'apprentissage. Si un retour positif est donné en premier, il favorisera la confiance en soi et le destinataire sera plus en confiance pour recevoir un retour négatif éventuel. Dans une telle situation, l'intéressé sera en effet moins enclin à se placer sur la défensive, plus ouvert aux commentaires négatifs et davantage en mesure de percevoir ces derniers comme comme utiles et constructifs. Au final, il aura donc une perception de lui-même plus positive qu'auparavant.

Si le retour négatif est donné en premier, l'individu en cause aura une réaction moins positive et plus défensive. Il risque de ne pas l'écouter ou l'accepter aussi facilement et d'éprouver un ressenti moins positif qu'auparavant.

Une bonne pratique consiste à commencer par le retour d'information positif, suivi du retour d'information négatif, puis à conclure par un résumé du retour d'information positif.

En choisissant de communiquer uniquement des éléments positifs au destinataire ou en dosant maladroitement les éléments positifs et négatifs, on risque de ne pas être assez objectif ou optimiste et donc de tromper le destinataire.

**3. Déterminez les PRIORITÉS**

Il n'est pas toujours approprié de partager tous les éléments du retour d'information avec le destinataire. Vous devrez donc déterminer la quantité de retour d'information que le destinataire peut « encaisser » afin que l'expérience lui soit utile. Il convient également de sélectionner les domaines prioritaires (le nombre approprié de points essentiels et utiles) et de les communiquer de manière sincère, positive et sensible.

**4. Soyez SPÉCIFIQUE**

Pour que le retour s'avère utile, il devra probablement être relié à un exemple concret ou bien à une situation ou un événement spécifique. Dire uniquement « C'était génial » ou « C'était épouvantable » s'avère d'une réelle utilité pour aider le destinataire à s’améliorer uniquement si vous expliquez également ce qui vous a permis d'arriver à ces conclusions et évaluations.

**5. Mentionnez des pratiques/processus qui peuvent être CHANGÉS.**

Le retour d'information sera probablement plus utile si le destinataire peut l'utiliser pour améliorer ses performances. Il doit donc se rapporter à un aspect de ses activités sur lequel il jouit d’un certain niveau de contrôle ou d’autonomie.

**6. TROUVER et OFFRIR des solutions de rechange**

Ceci est particulièrement important lorsque vous donnez un retour négatif. Pour s'assurer du caractère constructif de ce dernier, vous aurez généralement avantage à proposer, discuter ou élaborer des stratégies de remplacement susceptibles de s'avérer plus efficaces.

Le retour risque moins d'être perçu ainsi comme une simple critique et vous aurez fait des efforts pour combiner le retour négatif avec des suggestions positives ou des propositions de solution de remplacement. La personne qui reçoit le retour a de quoi réfléchir et peut-être même quelque chose de précis à améliorer ou à renforcer.

**7. APPROPRIEZ-VOUS le retour**

Vous ne pouvez parler qu'en votre nom ou au nom de votre équipe si vous êtes désigné comme porte-parole. Par conséquent, tout retour d'information que vous donnez ne peut être que le fruit de VOTRE expérience, de votre perception, de vos croyances et de vos valeurs ou de celles de votre équipe. D'autres personnes peuvent penser différemment et il convient donc de donner VOTRE retour de manière à ce que l'autre personne comprenne clairement que celui-ci se fonde sur VOS observations, interprétations et conclusions ou sur celles de VOTRE équipe. À titre d'exemple, il peut s'avérer judicieux d'utiliser des phrases telles que :

Il nous a semblé que......

L'impression que nous avons eue est......

Nous aurions tendance à interpréter cela comme......

D'après notre expérience......

Nous aurions trouvé cela plus utile si......

Ce qui nous a plu dans......

**8. Laissez des CHOIX à votre interlocuteur**

Un objectif important pour toutes les évaluations par les pairs est de permettre au destinataire d'accepter la responsabilité de ses propres actions. L'évaluateur peut modéliser ce processus en veillant à ce que les prestataires soient laissés libres de réfléchir à ce qu'ils viennent d'entendre et de décider des mesures qu'ils comptent éventuellement prendre en conséquence. L'évaluateur peut aider des collègues à identifier et explorer les options qui s'offrent à eux. Néanmoins, en ce qui concerne les prestataires, l'expérience ne pourra favoriser un progrès que si les intéressés décident eux-mêmes de tenter ou pas de faire « les choses différemment ».

Le destinataire sera d'autant plus incité à assumer la responsabilité du retour que l'évaluation lui donne l'occasion d'identifier les domaines sur lesquels il souhaite recevoir des commentaires.

Pendant le processus de retour d'information, vous pourriez utilement vous poser les questions suivantes :

* Comment puis-je savoir si le destinataire reçoit et interprète ce retour comme je le souhaitais ?

Il peut être utile de demander au destinataire de résumer les principaux points du retour d'information, tels qu'il les comprend. Cette procédure permet ensuite à l'évaluateur de clarifier tout ce qui a été mal compris ou mal interprété.

* Comment savoir s'il s'agit bien d'une occasion de perfectionnement pour le destinataire ?
* S'agit-il d'un processus bidirectionnel ?
* Est-ce que j'écoute ce que dit le destinataire ?
* Est-ce que j'encourage le destinataire à partager ses perceptions ?
* Est-ce que j'encourage le destinataire à me donner un retour sur mon retour ?
* Comment le destinataire « prend-il » le retour d'information ?
* Dans quel état se trouve le destinataire à l'issue du retour ? L'exercice a-t-il été utile à l'organisation ?
* Qu'est-ce que le retour d'information que je viens de donner au nom de l'équipe dit de nous… de nos croyances, valeurs, suppositions, préjugés ?

Le retour d'information le plus utile que vous puissiez donner à quelqu'un n'est souvent pas facile à formuler et doit être préparé. Donner un retour constructif transmet le RESPECT aux individus dans la mesure où vous leur signifiez votre appréciation, l'importance que vous leur accordez et le temps que vous êtes disposé à leur consacrer. Il transmet également de l'EMPATHIE pour peu qu'il convainque le destinataire que l'évaluateur le comprend et partage sa perception et sa « façon de faire les choses ». Il reflète également une SINCÉRITÉ dans la mesure où le destinataire apprécie l'ouverture de l’évaluateur et apprend à connaître la « personne » derrière le rôle, ce qui permet de développer la CONFIANCE. De telles qualités sont importantes pour l'établissement de relations de travail efficaces avec des tiers.

**Réception du retour d’information**

1. Écoutez le retour sans faire de commentaires. Vous entendrez mieux si vous vous concentrez sur l'écoute au lieu d'essayer de vous expliquer ou de vous justifier.
2. Demandez des précisions à la fin. Assurez-vous de comprendre exactement ce que votre collègue dit et sur quelles preuves il base ses commentaires.
3. Élaborez des programmes d'action. Précisez la manière dont vous désirez changer, les nouvelles idées que vous voulez mettre en pratique, etc.
4. Conservez une trace écrite. Vous pourrez vous en servir pour réfléchir et planifier votre action ultérieurement.