

LES VERTUS DE LA RÉTROACTION : L'OUTIL DE CHOIX DU GESTIONNAIRE-COACH

Par *Yvon Chouinard*

Parmi les rôles fondamentaux que devrait jouer tout gestionnaire, dont ceux de leader et de communicateur, le plus important est certainement celui de coach. En fait, le gestionnaire d'une équipe en est automatiquement le coach en chef, celui ou celle qui doit veiller à obtenir une performance optimale de chacun de ses collaborateurs, peu importe leur fonction, leur niveau de compétence ou leur personnalité.

Et quel est le meilleur outil pour améliorer la performance de ses collaborateurs de manière continue? Si vous avez répondu que c'est l'évaluation formelle de la performance, c'est une mauvaise réponse. Que ce soit pour une équipe sportive ou une équipe de travail, l'outil de choix est la rétroaction. Le terme rétroaction (on utilise souvent le terme anglais feed-back) a été emprunté au vocabulaire de l'aéronautique pour décrire le dispositif d'une fusée qui renvoie des signaux à la Terre où un autre appareil capte les signaux et corrige la trajectoire de l'engin si celui-ci a dévié. D'une certaine façon, on peut comparer le phénomène d'observation que fait un gestionnaire du comportement ou du fonctionnement de ses collaborateurs à un mécanisme de direction qui lui permet de leur envoyer des signaux afin de corriger le tir, s'il y a lieu.

Si le gestionnaire donne à ses collaborateurs une rétroaction de développement une fois par année, il leur donne précisément une chance par année de s'améliorer. S'il en donne une fois par semaine, c'est alors cinquante occasions qu'il leur donne d'améliorer leur performance. Si le chiffre 50 semble beaucoup, est-ce que 12 paraît plus raisonnable? L'essentiel à retenir, c'est que tout gestionnaire peut transformer la performance de ses employés à la fois en répétant le processus constamment, comme un système de guidage.

Disons tout de suite que LA PIRE des rétroactions est le SILENCE. Et pourtant, le silence radio est souvent ce qu'obtiennent beaucoup d'employés dans les organisations et, lorsque le silence est rompu, c'est rarement pour les aider à se développer. Or, le coaching est un partenariat entre un employé et son supérieur immédiat qui se concentre sur l'amélioration de la performance et les besoins de développement de cet employé et dont le succès passe



par l'existence d'une relation de qualité, une méthode et une attitude de coaching. Cette attitude du gestionnaire, c'est le désir authentique de développer le potentiel et les compétences de ses collaborateurs en saisissant toutes les occasions possibles pour y arriver. Le gestionnaire qui joue pleinement son rôle de coach fait d'un événement, qu'il soit positif ou négatif, une occasion d'apprentissage en cinq, dix, quinze minutes ou une heure, en ayant à l'esprit que l'employé possède la solution et que son rôle est de l'aider à la trouver, pas de lui donner SA réponse.

La performance ne peut pas s'améliorer par la voie de courriels, de réunions, de formulaires ou de conversations banales. Le gestionnaire-coach qui prend son rôle d'amélioration de la performance au sérieux doit le faire individu par individu, en suivant une méthode comparable à celle de l'entraîneur sportif de haut niveau en ayant UNE CONVERSATION DE COACHING. Car lecoaching est une conversation. C'est un rôle exigeant, parfois difficile émotionnellement, mais combien satisfaisant quand on voit ses collaborateurs se développer devant ses yeux.

Si vous trouvez que tout ceci a du sens jusqu'à ce point, vous avez peut-être en tête la question suivante : « Comment le gestionnaire peut-il faire du coaching efficace en donnant une rétroaction de manière appropriée? » Question très judicieuse, car effectivement, une conversation de coaching exige de la préparation et une méthode, si l'on veut ultimement mesurer l'atteinte des transformations souhaitées.

- D'abord, il entend! Certains gestionnaires sont sourds.
- Ensuite, il observe! D'autres gestionnaires sont aveugles.
- Puis il écoute au lieu de dire.
- Après, il questionne, pour comprendre.
- Et finalement, il renforce pour reconnaître les progrès.

La méthode de conversation de coaching à suivre est simple et elle s'applique à une rétroaction tant de développement que de renforcement, la rétroaction de renforcement étant celle où l'on veut qu'une personne continue à démontrer ce que l'on souhaite voir.

- Prenez position en disant que vous avez une rétroaction à partager avec le collaborateur. Soyez spécifique par rapport au sujet sur lequel vous désirez donner de la rétroaction.
- Décrivez à la personne les raisons pour lesquelles vous désirez donner une rétroaction.
- Démontrez l'impact positif qu'un changement pourrait avoir, ou a eu, dans le cas d'une rétroaction de renforcement. Soyez explicite par rapport à ce qui doit être fait ou à ce qui a été accompli.



- Engagez le collaborateur en lui posant des questions ouvertes. En faire une conversation d'apprentissage et arrivez à une entente à propos de ce que la personne pourrait faire ou de ce qu'elle a appris.
- Concluez en demandant au collaborateur ce qu'il pense de la conversation. Faites des suggestions ou offrez votre aide.
- Faites un suivi lors de la prochaine conversation de coaching ou à un autre moment déterminé avec le collaborateur. Ne pas oublier que la rétroaction est un processus de guidage qui exige des ajustements fréquents.

Il n'est pas nécessaire de suivre cette méthode à la lettre. Cependant, le premier et le dernier point, soit être spécifique et faire des suivis, sont essentiels.

En terminant, une grande question : est-ce qu'on donne du coaching à tous, y compris aux hauts performants? Sans équivoque, la réponse est oui. S'il travaille avec des collaborateurs quand leur performance est moins bonne ou qu'il veut les aider à maintenir une bonne performance, le gestionnaire-coach doit aussi favoriser la croissance de ceux qui performant très bien. Tout comme des athlètes, les performants veulent aussi s'améliorer.

Ceux et celles qui disent que cela n'en vaut pas la peine, car ils n'ont pas les meilleurs talents possibles, abdiquent devant leur mission essentielle qui est d'obtenir le meilleur, et non le maximum, de leurs équipes en y mettant le temps, l'énergie, la discipline et l'humanité. Abdiquer ce rôle de coach, c'est abandonner sa fonction de créateur de valeur dans son organisation, la valeur étant représentée par les compétences plus grandes de ses collaborateurs.

Ah oui! Il faut du courage pour être un gestionnaire-coach...

Yvon CHOUINARD, CRHA, Coach exécutif et d'équipe de direction avec le Groupe Pauzé. *Les vertus de la rétroaction : l'outil de choix du gestionnaire-coach*. 2013. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=87869>