

LA RÉTROACTION

L'Approche d'intervention vise notamment à développer l'autonomie et la responsabilisation de la cliente ou du client face à son cheminement vers l'emploi. Pour que l'agente ou l'agent d'aide à l'emploi puisse offrir un accompagnement adapté, elle ou il a besoin de connaître la réalité subjective de la personne, son univers. Comment cela est-il possible sans la communication? C'est par elle que les deux personnes peuvent établir une relation. C'est aussi par elle que l'agente ou l'agent est en mesure d'apporter à la cliente ou au client des éléments nouveaux.

En effet, la cliente ou le client qui consulte a besoin, bien sûr, d'une écoute teintée de compassion, mais plus encore, d'un éclairage qui met en lumière des points de vue nouveaux sur la perception qu'elle ou il a de lui-même et des enjeux de son problème pour ainsi trouver des solutions adaptées à ses besoins. Toutefois, la communication humaine est complexe et possède ses exigences. Dans le contexte qui nous intéresse, pour qu'elle soit efficace et pertinente, elle ne peut se faire sans un climat de confiance. Ainsi, au début, les remarques de l'agente ou de l'agent ont du poids et de la valeur aux yeux de l'individu qui, progressivement, chemine vers une indispensable ouverture de soi au service de sa démarche et de son développement.

C'est en s'intéressant à l'étude des principes directeurs de la communication, et plus spécifiquement de la rétroaction, que nous sommes en mesure de connaître les façons les plus adéquates d'offrir un accompagnement ajusté aux besoins des individus qui consultent. Pour ce faire, nous proposons, dans un premier temps, une définition de ce concept. Ensuite, nous identifierons les différentes composantes de la rétroaction. Suivra une présentation de la complexité des types de rétroaction et des conditions d'une bonne rétroaction. Finalement, nous examinerons les impacts de celle-ci sur la cliente ou le client ainsi que sur l'agente ou l'agent d'aide à l'emploi.

1 Définition de la rétroaction

La rétroaction est globalement un système d'influence réciproque entre l'agente ou l'agent et la cliente ou le client. Elle est essentiellement un processus complexe de sensations, de perceptions et de pensées dont chacune des personnes en cause tire une signification qui engendre des intentions et des actions¹.

¹ Lecomte, 1987.

2 Les composantes de la rétroaction

L'émetteur. L'émetteur ou la source de la rétroaction fait référence à la personne qui transmet le message. Pour que celui-ci soit bien reçu ou accepté, il s'avère indispensable qu'il provienne d'une source choisie ou qui inspire confiance.

Le récepteur. Le récepteur est la personne qui reçoit la rétroaction.

Les variables contextuelles. En intervention, deux variables contextuelles influencent la qualité d'une rétroaction : l'alliance et l'engagement. En considérant que la rétroaction a plus d'impact sur le récepteur s'il a lui-même choisi son émetteur, l'alliance est essentielle à développer dans un contexte où les individus ne se sont pas mutuellement choisis. De plus, un haut niveau d'engagement de la cliente ou du client dans son processus entraîne l'ouverture de celle-ci ou celui-ci face à la rétroaction qu'elle ou il reçoit.

3 La complexité de la rétroaction

Le contenu de la rétroaction, c'est-à-dire le message qu'elle contient, est fondamental au niveau de l'impact sur le récepteur. À première vue, émettre une rétroaction peut sembler relativement simple. Toutefois, il apparaît essentiel d'être vigilant puisque la rétroaction peut affecter la conception qu'un individu a de lui-même et entraîner de fortes réactions d'autoprotection.

En regard de ce que nous venons de dire, la fenêtre de Johari (Figure 8) est un outil utile pour comprendre la complexité de la rétroaction. Cette figure représente quatre secteurs : la zone consciente et transparente; la zone consciente non transparente; la zone aveugle et finalement la zone non consciente.

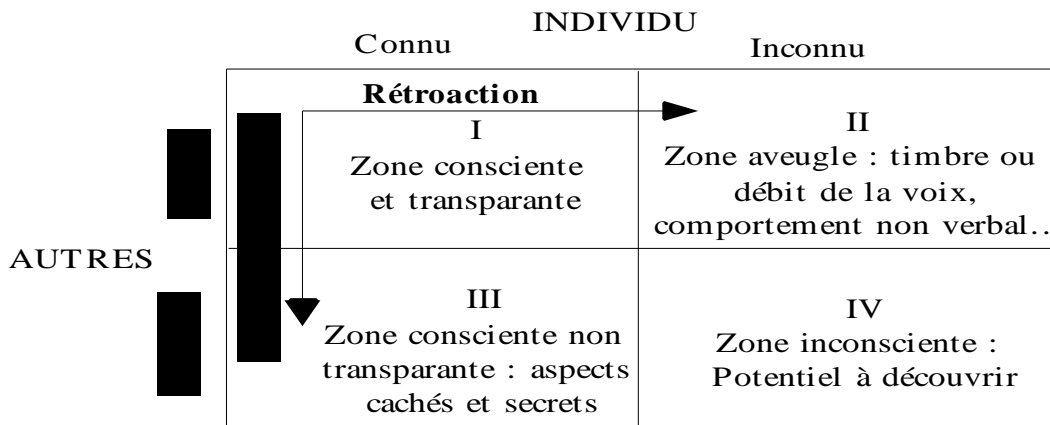
Le premier secteur, la zone consciente et transparente (connu de soi, connu des autres), représente le soi public : c'est la conscience et la connaissance partagée de qui nous sommes. L'information qu'elle contient étant évidente ou accessible, nous ne ressentons pas d'anxiété lors de leur divulgation.

Le deuxième secteur, la zone aveugle (connu des autres, inconnu de soi), renferme l'information qu'ont les autres à notre sujet, mais dont nous ne sommes pas conscients. Cette information se transmet, par exemple, par le timbre ou le débit de la voix, le comportement non verbal...

Le troisième secteur, la zone consciente non transparente (connu de soi, inconnu des autres), comprend ce que nous connaissons sur nous-mêmes et que nous ne voulons pas partager avec les autres. C'est le secteur de notre intimité que nous protégeons. On y retrouve les sentiments, fantaisies, secrets que nous ne voulons pas partager avec les autres.

Le quatrième secteur, zone de non conscience (inconnu de soi, inconnu des autres), représente tout ce qui n'a pas encore atteint notre conscience. On y retrouve, par exemple, nos peurs inconscientes.

Figure 1
La fenêtre de Johari



L'attrait de ce modèle tient dans le fait qu'il rend bien compte de la dynamique de la rétroaction. En effet, afin d'aider la cliente ou le client à se développer, un des rôles de l'agente ou de l'agent d'aide à l'emploi est de tenter d'agrandir la zone consciente de l'individu, et ce, par la rétroaction. Pour ce faire, un des moyens consiste à donner une rétroaction à l'individu sur certains de ses comportements visibles aux yeux des autres, et inconnus de lui. Ce type de message peut parfois être difficile à recevoir, car il ne correspond pas à l'image que l'individu a de lui-même. C'est alors qu'une attitude ouverte et respectueuse de la part de l'agente ou de l'agent prend tout son sens. Si la personne sent du respect et du non jugement de la part de l'émetteur de la rétroaction, il est probable qu'elle accepte de façon plus positive celle-ci.

4 Les types de rétroaction

Dans un contexte d'intervention, on peut voir la rétroaction en terme de processus. La première étape de ce processus est d'établir une solide relation de confiance avec la cliente ou le client. On peut penser que plus la confiance est présente entre la personne qui aide et celle qui est aidée, plus l'émission et la réception de la rétroaction sont constructives. Pour ce faire, dans les premiers moments de l'intervention, la rétroaction doit se présenter sous forme de messages confirmant l'expérience de la cliente ou du client. De telles rétroactions permettent à la personne de se situer dans son expérience et de graduellement s'ouvrir à de nouvelles possibilités. L'on nomme ce premier type de rétroaction «congruent». Il s'agit surtout de retourner à la cliente ou au client l'essentiel de ses messages, de façon claire et spécifique. En début de processus, c'est une rétroaction très pertinente puisqu'elle permet à la personne de se sentir acceptée dans son expérience personnelle, puis d'explorer ses propres messages de façon spécifique. De plus, ce type de rétroaction permet à l'agente ou à l'agent de s'assurer d'avoir bien compris la réalité de la personne.

Un deuxième type de rétroaction se nomme «additif». Il s'agit d'une rétroaction qui ajoute des éléments d'information ou des perspectives nouvelles à ce qui a été mentionné et compris par la cliente ou le client. Elle peut toucher plusieurs aspects

de sa vie, comme sa façon de se percevoir, l'explication de ses difficultés ou de ses agissements. De tels renseignements peuvent être confrontants et même bouleversants pour la cliente ou le client. En effet, l'individu peut être appelé à comprendre ou à prendre conscience d'aspects de lui-même ou de son environnement qui peuvent être difficiles à regarder et à accepter. Le rôle de l'agente ou de l'agent est alors plus important que lors de l'émission de rétroaction de type congruent. Dans ce contexte, celle-ci ou celui-ci aide sa cliente ou son client à entrevoir de nouvelles perspectives.

Enfin, il existe un dernier type de rétroaction qu'on appelle «dissonant». Il possède certaines caractéristiques de la rétroaction de type additif, puisqu'il ajoute aussi des éléments d'information. La différence se situe principalement au niveau de l'écart entre la perception qu'a la cliente ou le client d'elle-même ou de lui-même et l'information émise par l'agente ou l'agent. Par exemple, une cliente ou un client peut se percevoir comme une personne très responsable au travail, alors que l'agente ou l'agent perçoit certains comportements irresponsables. Celle-ci ou celui-ci peut alors émettre une rétroaction dissonante, c'est-à-dire qu'elle ne correspond pas à l'image que la personne a d'elle-même. Même si la rétroaction a des chances de l'aider à résoudre certaines de ses embûches, il est possible qu'elle ou qu'il ait de la difficulté à la recevoir, et ce, à cause de l'écart entre son image de soi et le contenu de la rétroaction. Le rôle de l'agente ou de l'agent consiste à soutenir la personne dans cette expérience de dissonance. Pour ce faire, il s'agit de l'accompagner dans sa réflexion pour qu'elle puisse, s'il y a lieu, reconnaître la pertinence de cette rétroaction et, le cas échéant, changer ses comportements inappropriés.

Donner une rétroaction pertinente et constructive n'est certes pas chose facile. C'est pourquoi certaines conditions sont de mise pour qui souhaite émettre une rétroaction ayant des effets positifs.

5 Les conditions de la rétroaction

Tout d'abord, un climat de confiance et d'ouverture doit être instauré au niveau de la relation entre l'agente ou l'agent et la cliente et le client. En effet, une rétroaction peut être extrêmement pertinente, mais si la cliente ou le client est sur un mode défensif, la rétroaction risque d'accroître la méfiance et la fermeture de celle-ci ou de celui-ci. C'est pourquoi, il est important de s'assurer d'un climat de confiance, d'ouverture et de respect avant d'émettre une rétroaction pouvant avoir des impacts notables sur l'autre. Certaines autres conditions sont également importantes pour s'assurer d'émettre une bonne rétroaction. D'abord, elle se doit d'être descriptive, c'est-à-dire évoquer concrètement des énoncés émis par la cliente ou le client. De plus, la rétroaction doit être complète. Pour ce faire, l'agente ou l'agent doit reprendre l'ensemble de ce qui a été mentionné par la cliente ou le client afin d'éviter d'omettre une partie importante du message et risquer de déformer ses propos. Enfin, pour qu'elle soit constructive, une rétroaction doit toujours être non évaluative. Une rétroaction empreinte de jugement risque de briser le lien de confiance établi entre l'agente ou l'agent et la cliente ou le client et avoir des effets indésirables sur cette dernière ou ce dernier.

Nous pouvons comprendre ici, que le climat de confiance est à la base d'une rétroaction efficace. Certains repères nous permettent d'ajuster la rétroaction aux attitudes et aux besoins de la cliente ou du client et ainsi développer le climat de confiance. D'une part, nous reconnaissons l'importance de respecter une certaine progression dans les types de rétroaction à faire à l'individu; d'autre part, pour maximiser les chances que le message soit bien entendu de la cliente ou du client, celui-ci se doit d'être descriptif, complet et surtout dépouillé de tout jugement. De plus, toute rétroaction a un impact sur la cliente ou le client. Nous tenterons ici de mieux en comprendre le mécanisme.

6 Les impacts de la rétroaction²

6.1 Son processus d'apprentissage et de changement

Toute rétroaction touche, de façon plus ou moins importante, à la conception que l'individu a de lui-même. Celle-ci se réfère à l'organisation de son expérience subjective. Cette organisation chez l'humain est tellement complexe que cela peut être intéressant d'en connaître la dynamique et de voir les implications des différents mécanismes dans la façon dont elle peut être vécue lors d'une rétroaction. Quatre caractéristiques importantes expliquent la façon dont s'organise cette expérience subjective.

Premièrement, tout individu a besoin de maintenir son identité, c'est-à-dire de préserver la conception qu'il a de lui-même. Ainsi, le récepteur de la rétroaction va tenter de fournir une signification cohérente du message reçu en fonction de l'image qu'il a de lui-même.

Deuxièmement, si le message de la rétroaction ne correspond pas à ce que l'individu connaît de lui, il risque d'être ébranlé dans la façon dont il se perçoit. Lors de ce type d'expérience, il tente de maintenir la perception qu'il a de lui-même de différentes façons. Par exemple, en mettant en doute la pertinence et l'exactitude de la rétroaction ou encore en dépréciant la personne qui lui a fait cette rétroaction. Ces réactions sont naturelles et permettent à l'individu de se protéger de la confusion.

Troisièmement, dans une perspective de développement, les individus sont en constante évolution donc, ouverts aux changements. Toutefois, pour que le changement s'opère, la rétroaction doit être présentée de manière à ce que l'individu puisse faire des liens entre le message reçu et ce qu'il connaît déjà de lui-même.

Quatrièmement, lorsqu'un individu reçoit une rétroaction, il utilise le mécanisme de la régulation interne, c'est-à-dire qu'il tend à assurer son équilibre et son bon fonctionnement psychologique en traitant l'information reçue de l'extérieur en lien avec la conception qu'il a de lui-même et du monde qui l'entoure.

² Savard, 1999.

Connaissant ces mécanismes de régulation de l'individu, l'émetteur de la rétroaction doit offrir au récepteur la possibilité de s'exprimer sur les impressions que le message reçu lui fait vivre. C'est ainsi que sera facilitée l'intégration de la rétroaction.

6.2 Réactions souhaitées de l'agente ou de l'agent d'aide à l'emploi

Comme la rétroaction peut avoir de grandes répercussions, tant chez la cliente ou le client que chez l'agente ou l'agent, il importe d'être attentif aux réactions qu'elle provoque. Ainsi, l'agente ou l'agent doit être vigilant(e) quant aux préjugés et aux jugements de valeurs que peut contenir sa rétroaction. De plus, par une écoute empathique, elle ou il reçoit les réactions de la personne, à la suite de la rétroaction et l'encourage à s'exprimer, pour ainsi l'accompagner dans son cheminement et son processus de changement. D'autre part, l'agente ou l'agent doit être capable de faire la distinction entre la donnée elle-même et le traitement qui en est fait et ce, tant pour elle ou pour lui que pour la cliente ou le client. Évaluer sa propre subjectivité est la clé d'une rétroaction pertinente, objective et non évaluative. C'est en s'auto évaluant que l'agente ou l'agent apprend à mieux connaître ses réactions et, de ce fait, à améliorer constamment la formulation de ses rétroactions.

Si une rétroaction reçue de façon positive peut engendrer certains comportements, tels une plus grande exploration de soi, de nouvelles perspectives spécifiques, une implication personnelle concrète, des intentions d'agir et des actions concrètes, il n'en est pas toujours ainsi. En effet, il arrive que l'impact de la rétroaction soit autre que prévu. L'agente ou l'agent, face à cette situation, aura à évaluer l'ensemble de la rétroaction utilisée afin de tenter de déterminer la ou les causes d'une rétroaction négative. Pour ce faire, certains points peuvent être explorés, comme la forme de la rétroaction donnée, le contenu de celle-ci, le temps approprié à sa formulation, ou encore si les réactions d'autoprotection personnelles de la cliente ou du client en sont la cause. Il n'est pas toujours aisé de découvrir la cause d'un impact négatif d'une rétroaction sur l'autre. Par contre, en écoutant de façon empathique les réactions suscitées et en invitant la personne à réagir, il demeure possible d'éclairer la situation, de maintenir la relation de confiance et de faire de la rétroaction une expérience de développement.