

INSTRUCTION COMMUNE

ÉTOILE D'OR

GUIDE PÉDAGOGIQUE

SECTION 4

OCOM M403.04 – DONNER DE LA RÉTROACTION AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Durée totale : 60 min

PRÉPARATION

INSTRUCTIONS PRÉALABLES À LA LEÇON

Les ressources nécessaires à l'enseignement de cette leçon sont énumérées dans la description de leçon qui se trouve dans la publication A-CR-CCP-704/PG-002, *Norme de qualification et plan de l'étoile d'or*, chapitre 4. Les utilisations particulières de ces ressources sont indiquées tout au long du guide pédagogique, notamment au PE pour lequel elles sont requises.

Réviser le contenu de la leçon pour se familiariser avec la matière avant de l'enseigner.

Photocopier les mises en situation qui se trouvent à l'annexe A. Découper les mises en situation et en distribuer une copie à chaque cadet. S'il y a plus de cadets que de mises en situation, certains cadets pourraient recevoir la même mise en situation.

Photocopier le document de cours Rétroaction efficace qui se trouve à l'annexe B pour chaque cadet.

DEVOIR PRÉALABLE À LA LEÇON

S.O.

APPROCHE

Une activité en classe a été choisie pour les PE1 et 5, parce que c'est une façon interactive de stimuler l'esprit et l'intérêt des cadets au sujet de la rétroaction.

L'exposé interactif a été choisi pour les PE 2 à 4 afin d'initier les cadets à la façon de donner de la rétroaction d'une manière efficace.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

INTRODUCTION

RÉVISION

Réviser ce qu'est la « rétroaction ». La rétroaction a été préalablement discutée au niveau de l'étoile argent et peut être résumée comme suit :

La rétroaction est une forme réactive de communication. C'est une réponse à certains types d'actions ou d'interventions. La rétroaction peut être donnée pour les raisons suivantes :

- répondre à une question ;
- combler une demande de renseignements ;
- répliquer à une remarque lors d'une discussion ou la réfuter ;
- suggérer de réviser l'accomplissement d'une tâche ; ou
- évaluer l'exécution d'une tâche ou d'une fonction.

OBJECTIFS

À la fin de la présente leçon, le cadet doit être en mesure de fournir une rétroaction aux membres de l'équipe.

IMPORTANCE

Il est important que les cadets donnent de la rétroaction parce qu'il s'agit d'une habileté essentielle pour un chef d'équipe. La rétroaction est donnée pour que les membres d'une équipe puissent s'améliorer. Donner une rétroaction efficace aux membres d'une équipe permet à ceux-ci de recevoir régulièrement des directives pour compléter leurs tâches.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

Point d’enseignement 1 **Demander aux cadets de faire un remue-méninge et de préparer une liste d'occasions où il faut donner de la rétroaction**

Durée : 5 min Méthode : Activité en classe

ACTIVITÉ

OBJECTIF

L’objectif de cette activité est de demander aux cadets de faire un remue-méninge et de préparer une liste d'occasions où il faut donner de la rétroaction.

RESSOURCES

- deux tableaux de papier, et
- deux marqueurs.

DÉROULEMENT DE L’ACTIVITÉ

S.O.

INSTRUCTIONS SUR L’ACTIVITÉ

1. Répartir les cadets en deux groupes.

2. Donner un tableau de papier et un marqueur à chaque groupe.

3. Demander à chaque groupe de faire un remue-méninges et d’écrire sur le tableau une liste d'occasions où il faut donner de la rétroaction.

4. Demander à un membre de chaque groupe de présenter leur liste à la classe.

MESURES DE SÉCURITÉ

S.O.

CONFIRMATION DU POINT D’ENSEIGNEMENT 1

La participation des cadets à l’activité servira de confirmation de l’apprentissage de ce PE.

Point d’enseignement 2 **Expliquer les principes d'une rétroaction efficace**

Durée : 10 min Méthode : Exposé interactif

PRINCIPES D'UNE RÉTROACTION EFFICACE

La rétroaction peut être donnée à toute l’équipe ou elle peut être donnée à certains membres de l’équipe. Bien donner de la rétroaction est une habileté. La rétroaction est une méthode pratique de fournir des commentaires aux membres de l’équipe et lorsque celle-ci est donnée, elle doit être fréquente, exacte, spécifique et opportune.

Fréquente. Fréquente signifie qui survient souvent ou successivement. Les chefs d’équipe doivent donner de la rétroaction souvent. Après avoir donné de la rétroaction, un chef d’équipe doit noter si les membres de

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

l'équipe répondent bien à la rétroaction. Si la rétroaction n'est pas utilisée par les membres de l'équipe, elle peut devoir être expliquée de nouveau de manière différente.

Exacte. Exacte signifie consciencieuse, précise et sans erreurs. Une rétroaction exacte signifie donner une rétroaction qui est vraie et fondée sur des faits. Une rétroaction exacte doit être convenable, nuancée et appropriée; sans cela, les membres de l'équipe pourraient commencer à perdre le respect du chef d'équipe puisque tous les cas de rétroaction ont un effet sur la confiance des membres de l'équipe.

Spécifique. Spécifique signifie clairement définie, ferme et précise. Une rétroaction spécifique signifie donner une rétroaction qui est détaillée, claire et nette. Il n'est pas assez spécifique de dire aux membres de l'équipe seulement ce qu'ils font de bien et ce qu'ils font de mal; le chef d'équipe doit aussi dire exactement aux membres de l'équipe quelles étapes sont nécessaires pour améliorer leur rendement. Ceci est habituellement réalisé en posant des questions de réflexion aux membres de l'équipe afin de susciter leurs suggestions d'amélioration. Lorsqu'ils donnent une rétroaction spécifique, les chefs d'équipe doivent établir des objectifs concrets et des échéances pour les atteindre.

Opportune. Opportune signifie qui survient, est dite ou réalisée à un moment adéquat ou approprié. Une rétroaction opportune signifie donner une rétroaction au bon moment. Plus la rétroaction suivra le rendement rapidement, meilleur sera l'impact qu'elle aura sur les membres de l'équipe, car le rendement et la rétroaction sont intimement liés l'un à l'autre.



La rétroaction doit être fondée sur le comportement des membres de l'équipe et sur la performance et non sur les personnes ou leur personnalité.



Demander aux cadets de donner des exemples d'occasions lors desquelles la rétroaction qui leur a été donnée a été fréquente, exacte, spécifique et opportune.

CONFIRMATION DU POINT D'ENSEIGNEMENT 2

QUESTIONS :

Q1. Que signifie une rétroaction fréquente?

Q2. Que signifie une rétroaction exacte?

Q3. Que signifie une rétroaction spécifique?

Q4. Que signifie une rétroaction opportune?

RÉPONSES ANTICIPÉES :

R1. Une rétroaction fréquente signifie donner souvent de la rétroaction aux membres de l'équipe.

R2. Une rétroaction exacte signifie donner une rétroaction qui est vraie et fondée sur des faits.

R3. Une rétroaction spécifique signifie donner une rétroaction qui est détaillée, claire et nette.

R4. Une rétroaction opportune signifie donner une rétroaction au bon moment.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

Point d'enseignement 3 **Expliquer les règles de base pour donner de la rétroaction**

Durée : 10 min Méthode : Exposé interactif

RÈGLES DE BASE POUR DONNER DE LA RÉTROACTION

Les règles de bases suivantes pour donner de la rétroaction peuvent permettre au chef d'équipe de donner une rétroaction efficace et constructive sans créer de conflit ni causer des situations conflictuelles entre les membres de l'équipe.

Se concentrer sur ce qui est observé

Les chefs d'équipe doivent donner une rétroaction basée sur ce qu'ils voient parce qu'elle se base sur des faits. Les croyances des chefs d'équipe se fondent sur des suppositions et des déductions; ils interprètent ce qu'ils voient. Lorsque les chefs d'équipe donnent de la rétroaction fondée sur des interprétations plutôt que sur des faits, l'interprétation peut être mal fondée.

Par exemple :

Un membre de l'équipe regarde ses bottes pendant que le chef d'équipe lui parle. Le chef d'équipe lui dit : « Soyez attentif. » Cette formule est incorrecte parce que le chef d'équipe suggère que le membre de l'équipe n'est pas attentif. Le chef d'équipe devrait dire : « J'aimerais que vous me regardiez lorsque je vous parle. » Cet énoncé se concentre sur ce que le chef d'équipe a vu.

Se concentrer sur le comportement

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction en se concentrant sur le comportement des membres de l'équipe et non sur une personne ou sur la personnalité d'un membre de l'équipe.

Par exemple :

Un chef d'équipe observe un membre de l'équipe qui est avachi contre un mur. Le chef d'équipe dit : « Ne soyez pas paresseux. » Cette formule est incorrecte parce que le chef d'équipe porte un jugement sur la personnalité du membre de l'équipe. Le chef d'équipe doit dire : « Tenez-vous debout et droit. » Cet énoncé ne porte pas de jugement mais se concentre directement sur le comportement attendu du membre de l'équipe.

Rester neutre

Les chefs d'équipe ne doivent pas donner de la rétroaction qui est biaisée et qui porte de jugements. Lorsqu'un chef d'équipe reste objectif en donnant de la rétroaction, les membres de l'équipe peuvent déterminer eux-mêmes l'effet que cela les affectera. Cette occasion d'apprentissage sera plus signifiante pour les membres de l'équipe.

Par exemple :

Le chef d'équipe remarque qu'un membre de l'équipe est encore en retard. Le chef d'équipe dit : « Vous êtes souvent en retard. » Cette formule est incorrecte parce que le chef d'équipe a fait un jugement sur le nombre de fois que le membre de l'équipe est arrivé en retard. Le chef d'équipe doit dire : « Vous êtes arrivé en retard trois fois au cours des deux derniers mois. » Ce type de déclaration se base sur des faits.

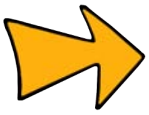
Utiliser la rétroaction pour informer

Les chefs d'équipe doivent donner une rétroaction qui est instructive et qui ne donne pas de conseils. Lorsque le chef d'équipe donne de la rétroaction, celle-ci doit laisser les membres de l'équipe libres de tirer leurs propres conclusions. Cette liberté permet aux membres de l'équipe de décider quelles actions sont nécessaires pour modifier leur comportement.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

Par exemple :

Un chef d'équipe fait une inspection et remarque que les bottes d'un membre de l'équipe ne satisfont pas les normes. Le chef d'équipe dit : « Tout le monde doit travailler sur leurs bottes. » Le chef d'équipe devrait dire : « Les bottes de notre équipe ne respectent pas les normes d'inspection. » Cette remarque permet aux membres de l'équipe de décider ce qu'ils doivent faire.



Si les membres de l'équipe ne trouvent pas d'idée, le chef d'équipe peut devoir expliquer quel comportement est requis.

Être positif

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui est rassurante et qui n'est pas menaçante. Lorsque le chef d'équipe donne de la rétroaction positive, elle n'est pas dénigrante. Le choix des mots et le timbre de la voix doivent être pris en considération. Même la rétroaction la plus amicale et la mieux intentionnée peut sembler intimidante.

Par exemple :

Un chef d'équipe observe un membre de l'équipe qui dirige une activité de promotion du travail d'équipe. Le chef d'équipe dit : « Je veux vous parler à propos de cette activité. » Ceci peut être perçu comme étant désagréable et de mauvais augure. Le chef d'équipe doit dire : « Je pense que votre activité s'est bien déroulée, mais discutons un peu pour l'améliorer. » Cette remarque commence par une remarque positive et donne ensuite une occasion de discuter des façons de s'améliorer.

Rechercher la simplicité

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui est simple. Les membres d'une équipe peuvent généralement n'enregistrer qu'un ou deux éléments d'information à la fois. Si les chefs d'équipe surchargent les membres de l'équipe avec trop de rétroaction, il y a une possibilité que l'information ne soit pas assimilée. Donner de la rétroaction sur un ou deux points majeurs est plus important que d'en donner sur six ou sept points mineurs.

Par exemple :

Un chef d'équipe supervise alors qu'un membre de l'équipe fait une inspection. Le chef d'équipe remarque que l'uniforme et les bottes du membre de l'équipe ne satisfont pas les normes d'inspection. Le membre de l'équipe commence l'inspection par le dos des cadets et continue à faire des erreurs. Le chef d'équipe lui dit : « Très peu de choses se sont bien déroulées lors de cette inspection – votre uniforme n'est pas correct, vous avez commencé par leurs dos et vos commentaires n'avaient pas de sens. » Cette formule est incorrecte parce que le chef d'équipe se concentre sur trop de questions à la fois. Le chef d'équipe devrait dire : « Très peu de choses se sont bien déroulées lors de cette inspection et nous allons commencer par votre uniforme. » Ceci permet au membre de l'équipe de se concentrer sur un aspect à la fois.

ACTIVITY

Durée : 5 min

OBJECTIF

L'objectif de cette activité est de permettre aux cadets d'identifier les règles de base pour donner de la rétroaction.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

RESSOURCES

S.O.

DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ

S.O.

INSTRUCTIONS SUR L'ACTIVITÉ

1. Demander aux cadets de se trouver un partenaire.

2. Demander au cadet ayant sa date de naissance le plus tôt dans l'année de formuler à son partenaire une règle de base pour donner de la rétroaction.

3. Demander au cadet ayant la date de naissance la plus tardive dans l'année de formuler à son partenaire une autre règle de base pour donner de la rétroaction.

4. Demander aux cadets de formuler à tour de rôle les règles de base pour donner de la rétroaction jusqu'à ce que toutes les règles de base aient été mentionnées.

MESURES DE SÉCURITÉ

S.O.

CONFIRMATION DU POINT D'ENSEIGNEMENT 3

La participation des cadets à l'activité servira de confirmation de l'apprentissage de ce PE.

Point d'enseignement 4 **Expliquer les étapes pour donner et recevoir de la rétroaction**

Durée : 10 min Méthode : Exposé interactif

ÉTAPES POUR DONNER DE LA RÉTROACTION

Le but de donner de la rétroaction est de laisser savoir aux membres de l'équipe comment ils évoluent et à quel moment ils ne répondent pas aux attentes. Les chefs d'équipe doivent s'assurer que la rétroaction est donnée lorsque les membres de l'équipe remplissent ou dépassent leurs engagements autant que lorsque les membres de l'équipe ne remplissent pas leurs engagements. Il y a cinq étapes afin de donner de la rétroaction.

Planifier ce qui sera dit. Les chefs d'équipe ont besoin de planifier ce qu'ils diront lors de la rétroaction à l'aide des règles de base pour donner de la rétroaction. Les chefs d'équipe doivent penser à l'avance au comportement du membre de l'équipe qui sera discuté. Les chefs d'équipe doivent aussi avoir des suggestions d'amélioration ; toutefois, ces idées devraient être données seulement si le membre de l'équipe ne peut pas trouver lui-même de suggestions pour s'améliorer.

Donner des exemples de comportements. Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui fournit des exemples du comportement qui doit changer. Le fait de donner des exemples vagues ou qui ne sont pas clairs peut causer de l'anxiété chez les membres de l'équipe parce qu'ils ne seront pas certains de savoir quel comportement doit être modifié.

Accorder du temps pour la rétroaction. Une fois que le chef d'équipe a donné des exemples aux membres de l'équipe, il doit accorder du temps pour la discussion. Les membres de l'équipe peuvent être en accord, en désaccord ou donner leur point de vue de la situation au chef d'équipe. Les membres de l'équipe peuvent avoir

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

besoin de demander des clarifications à propos des comportements ou ils peuvent demander des suggestions pour les aider à changer leur comportement.

Motiver. Lorsque les chefs d'équipe ont accordé du temps pour discuter de la rétroaction, ils doivent motiver les membres de l'équipe. Les membres de l'équipe peuvent être déçus de la rétroaction, alors le chef d'équipe devrait les encourager et les stimuler à atteindre leurs objectifs.

Établir un horaire pour la mise en œuvre et le suivi. Les chefs d'équipe ont besoin d'établir un horaire concernant l'action accomplie par le membre de l'équipe afin de vérifier le progrès du changement de comportement. Les chefs d'équipe doivent faire un suivi pour s'assurer que les membres de l'équipe apportent les corrections nécessaires.

RECEVOIR UNE RÉTROACTION

À chaque séance de rétroaction, il doit avoir un émetteur et un destinataire. Lorsqu'une personne reçoit une rétroaction, cinq facteurs doivent être pris en considération.

Voir chaque séance de rétroaction comme une occasion d'apprentissage. Chaque fois qu'une rétroaction est reçue, la séance de rétroaction doit être vue comme une expérience d'apprentissage, les idées proposées visent à améliorer le rendement. Peu importe si les idées viennent de l'émetteur ou du destinataire, donner suite aux suggestions permet de développer les habiletés et les connaissances.

Écouter activement les idées de l'émetteur. L'écoute active permet à l'émetteur de présenter sa rétroaction dans un environnement non menaçant. De plus, une écoute active de la part du destinataire démontre que la rétroaction de l'émetteur est importante.

Demander des éclaircissements si les idées ne sont pas comprises. Lorsque l'émetteur donne une rétroaction et que les idées ne sont pas comprises, le destinataire doit demander des éclaircissements. En posant des questions, le destinataire devrait être en mesure de comprendre l'intention de l'émetteur.

Être honnête au sujet de l'incidence de la rétroaction sur les émotions. Le destinataire pourrait se sentir mal à l'aise de recevoir une rétroaction. Le destinataire devrait être honnête avec l'émetteur sur la façon dont il se sent par rapport à la rétroaction. Le destinataire essaie de ne pas être trop émotif ou de prendre la rétroaction personnelle.

Conserver un esprit ouvert au sujet des occasions d'apprentissage futures. Il est important d'avoir l'esprit ouvert aux rétroactions futures. Les émetteurs pourraient faire un suivi de leur rétroaction et pourraient fournir plus de rétroaction. Le destinataire doit être conscient de ces occasions d'apprentissage futures.

CONFIRMATION DU POINT D'ENSEIGNEMENT 4

QUESTIONS :

Q1. Nommer deux des cinq étapes à suivre pour donner de la rétroaction.

Q2. Nommer deux des cinq facteurs à prendre en considération pour recevoir de la rétroaction.

RÉPONSES ANTICIPÉES :

R1. Planifier ce qui sera dit, donner des exemples de comportements, accorder du temps pour la rétroaction, motiver et établir un horaire pour la mise en œuvre et le suivi.

R2. Voir chaque séance de rétroaction comme une expérience d'apprentissage, écouter activement les idées de l'émetteur, demander des éclaircissements lorsque les idées ne sont pas comprises, être honnête sur l'effet qu'a la rétroaction sur les émotions d'une personne et garder un esprit ouvert aux occasions d'apprentissage futures.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

Point d'enseignement 5 — **En utilisant des mises en situation, demander aux cadets de se pratiquer à donner de la rétroaction aux membres de l'équipe**

Durée : 15 min — Méthode : Activité en classe

ACTIVITÉ

OBJECTIF

L'objectif de cette activité est que les cadets se pratiquent à donner une rétroaction aux membres de l'équipe.

RESSOURCES

Les mises en situation qui se trouvent à l'annexe A.



S'il y a plus de cadets que de mises en situation, certains cadets pourraient recevoir la même mise en situation.

DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ

S.O.

INSTRUCTIONS SUR L'ACTIVITÉ



Afin de donner à chaque cadet l'occasion de donner une rétroaction, répartir le temps également en fonction du nombre de cadets dans le groupe.

1. Remettre une mise en situation à chaque cadet.

2. Donner une minute aux cadets pour qu'ils lisent la mise en situation et qu'ils prennent des notes sur la rétroaction qu'ils aimeraient donner. S'assurer que les cadets connaissent la durée de temps qu'ils auront pour donner leur rétroaction.

3. Demander à un volontaire de donner sa rétroaction.

4. Demander au volontaire de lire leur mise en situation et de donner leur rétroaction.

5. Répéter les étapes 3 et 4 jusqu'à ce que tous les cadets aient donné leur rétroaction.

MESURES DE SÉCURITÉ

S.O.

CONFIRMATION DU POINT D'ENSEIGNEMENT 5

La participation des cadets à l'activité servira de confirmation de l'apprentissage de ce PE.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

CONFIRMATION DE FIN DE LEÇON

La participation des cadets dans l'activité de rétroaction servira de confirmation de l'apprentissage de cette leçon.



Distribuer à chaque cadet le document de cours Rétroaction efficace qui se trouve à l'annexe B.

CONCLUSION

DEVOIR/LECTURE/PRATIQUE

S.O.

MÉTHODE D'ÉVALUATION

Cet OCOM est évalué conformément aux instructions de la publication A-CR-CCP-704/PG-002, *Norme de qualification et plan de l'étoile d'or*, chapitre 3, annexe B, COREN 403.

OBSERVATIONS FINALES

Donner de la rétroaction est une habileté essentielle pour un chef d'équipe. La rétroaction est donnée pour que les membres d'une équipe puissent s'améliorer. Donner une rétroaction efficace aux membres d'une équipe permet à ceux-ci de recevoir régulièrement des directives pour compléter leurs tâches.

COMMENTAIRES/REMARQUES À L'INSTRUCTEUR

S.O.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

C0-258 ISBN 978-1-59869-450-5 Nigro, N. (2008). *The everything coaching and mentoring book*. (2e éd.). Avon, Massachusetts, F+W Publications Company.

C0-403 Peeling, G. (2000). *Feedback techniques: 7 things to know about giving feedback: Trainers Guide*. Cambridgeshire, Angleterre, Fenman Limited.

C0-404 Mochal, T. (2006). *Six étapes à suivre pour donner une rétroaction constructive sur le rendement*. Extrait le 5 février 2009, du site http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-6102736.html

C0-412 ISBN 978-0-87425-495-2 Tulgan, B. (1999). *Fast feedback* (2e éd.). Amherst, Massachusetts, HRD Press, Inc.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

MISES EN SITUATION POUR DONNER DE LA RÉTROACTION

MISE EN SITUATION N° 1

Un des membres de votre équipe n'a pas manifesté une attitude positive au cours des trois dernières tâches qui lui ont été confiées. Il se plaint d'avoir à faire tout le travail. Son attitude a un effet négatif sur l'équipe. Il est un cadet de deuxième année et souhaite participer à un cours cet été.

MISE EN SITUATION N° 2

Une des membres de votre équipe n'a pas porté son uniforme deux fois au cours du mois. Lorsqu'elle a porté son uniforme, celui-ci n'était pas conforme aux normes d'inspection. Elle est une cadette de première année et réussit très bien dans ses cours.

MISE EN SITUATION N° 3

Un des membres de votre équipe avait la tâche de monter et de démonter une salle de classe pour une réunion du personnel. Il a complété la tâche, mais il avait 10 minutes de retard au montage et 5 minutes de retard au démontage. Il demande toujours qu'on lui confie plus de tâches.

MISE EN SITUATION N° 4

Un des membres de votre équipe était absent aux trois dernières soirées d'instruction et n'a pas téléphoné pour expliquer son absence. Il est présent ce soir. Il est un cadet de première année et souhaite participer à un cours cet été.

MISE EN SITUATION N° 5

Un des membres de votre équipe est en retard pour la première période et arrive après la pause depuis les trois dernières semaines. Il travaille comme bénévole à la cantine.

MISE EN SITUATION N° 6

Une des membres de votre équipe avait la tâche de nettoyer une salle de classe. Cette tâche n'a pas été exécutée. Elle est une cadette de troisième année.

MISE EN SITUATION N° 7

Les cheveux d'une des membres de votre équipe ne respectent pas la norme. Ses cheveux ne sont pas attachés. Son uniforme et ses bottes sont conformes à la norme.

MISE EN SITUATION N° 8

Un des membres de votre équipe a accompli toutes les tâches qui lui ont été confiées. Il était présent à toutes les soirées d'instruction et s'est porté volontaire à toutes les activités de cadets. Il est un cadet de deuxième année et souhaite participer à un cours cet été.

MISE EN SITUATION N° 9

Une des membres de votre équipe a accompli aux trois quarts les tâches qui lui ont été confiées. Elle a assisté à toutes les soirées d'instruction, à l'exception de deux. Elle s'est portée volontaire à presque toutes les activités de cadets. Elle est une cadette de deuxième année et souhaite participer à un cours cet été.

MISE EN SITUATION N° 10

Un des membres de votre équipe a accompli toutes les tâches qui lui ont été confiées et est très enthousiaste en les réalisant. Il a assisté à toutes les soirées d'instruction, à l'exception de deux. Il s'est porté volontaire

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

à presque toutes les activités de cadets. Il est un cadet de première année et souhaite participer à un cours cet été.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

RÉTROACTION EFFICACE

PRINCIPES DE LA RÉTROACTION EFFICACE

La rétroaction est une forme réactive de communication. C'est une réponse à certains types d'actions ou d'interventions. La rétroaction peut être donnée pour les raisons suivantes :

- répondre à une question ;
- combler une demande de renseignements ;
- répliquer à une remarque lors d'une discussion ou la réfuter ;
- suggérer de réviser l'accomplissement d'une tâche ; ou
- évaluer l'exécution d'une tâche ou d'une fonction.

La rétroaction peut être donnée à toute l'équipe ou elle peut être donnée à certains membres de l'équipe. Bien donner de la rétroaction est une habileté. La rétroaction est une méthode pratique de fournir des commentaires aux membres de l'équipe et lorsque celle-ci est donnée, elle doit être fréquente, exacte, spécifique et opportune.

Fréquente. Fréquente signifie qui survient souvent ou successivement. Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction souvent. Après avoir donné de la rétroaction, un chef d'équipe doit noter si les membres de l'équipe répondent bien à la rétroaction. Si la rétroaction n'est pas utilisée par les membres de l'équipe, elle peut devoir être expliquée de nouveau de manière différente.

Exacte. Exacte signifie consciencieuse, précise et sans erreurs. Une rétroaction exacte signifie donner une rétroaction qui est vraie et fondée sur des faits. Une rétroaction exacte doit être convenable, nuancée et appropriée; sans cela, les membres de l'équipe pourraient commencer à perdre le respect du chef d'équipe puisque tous les cas de rétroaction ont un effet sur la confiance des membres de l'équipe.

Spécifique. Spécifique signifie clairement définie, ferme et précise. Une rétroaction spécifique signifie donner une rétroaction qui est détaillée, claire et nette. Il n'est pas assez spécifique de dire aux membres de l'équipe seulement ce qu'ils font de bien et ce qu'ils font de mal; le chef d'équipe doit aussi dire exactement aux membres de l'équipe quelles étapes sont nécessaires pour améliorer leur rendement. Ceci est habituellement réalisé en posant des questions de réflexion aux membres de l'équipe afin de susciter leurs suggestions d'amélioration. Lorsqu'ils donnent une rétroaction spécifique, les chefs d'équipe doivent établir des objectifs concrets et des échéances pour les atteindre.

Opportune. Opportune signifie qui survient, est dite ou réalisée à un moment adéquat ou approprié. Une rétroaction opportune signifie donner une rétroaction au bon moment. Plus la rétroaction suivra le rendement rapidement, meilleur sera l'impact qu'elle aura sur les membres de l'équipe, car le rendement et la rétroaction sont intimement liés l'un à l'autre.

RÈGLES DE BASE POUR DONNER DE LA RÉTROACTION

Les règles de bases suivantes pour donner de la rétroaction peuvent permettre au chef d'équipe de donner une rétroaction efficace et constructive sans créer de conflit ni causer des situations conflictuelles entre les membres de l'équipe.

Se concentrer sur ce qui est observé

Les chefs d'équipe doivent donner une rétroaction basée sur ce qu'ils voient parce qu'elle se base sur des faits. Les croyances des chefs d'équipe se fondent sur des suppositions et des déductions; ils interprètent ce qu'ils voient. Lorsque les chefs d'équipe donnent de la rétroaction fondée sur des interprétations plutôt que sur des faits, l'interprétation peut être mal fondée.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

Se concentrer sur le comportement

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction en se concentrant sur le comportement des membres de l'équipe et non sur une personne ou sur la personnalité d'un membre de l'équipe.

Rester neutre

Les chefs d'équipe ne doivent pas donner de la rétroaction qui est biaisée et qui porte de jugements. Lorsqu'un chef d'équipe reste objectif en donnant de la rétroaction, les membres de l'équipe peuvent déterminer eux-mêmes l'effet que cela les affectera. Cette occasion d'apprentissage sera plus signifiante pour les membres de l'équipe.

Utiliser la rétroaction pour informer

Les chefs d'équipe doivent donner une rétroaction qui est instructive et qui ne donne pas de conseils. Lorsque le chef d'équipe donne de la rétroaction, celle-ci doit laisser les membres de l'équipe libres de tirer leurs propres conclusions. Cette liberté permet aux membres de l'équipe de décider quelles actions sont nécessaires pour modifier leur comportement.

Être positif

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui est rassurante et qui n'est pas menaçante. Lorsque le chef d'équipe donne de la rétroaction positive, elle n'est pas dénigrante. Le choix des mots et le timbre de la voix doivent être pris en considération. Même la rétroaction la plus amicale et la mieux intentionnée peut sembler intimidante.

Rechercher la simplicité

Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui est simple. Les membres d'une équipe peuvent généralement n'enregistrer qu'un ou deux éléments d'information à la fois. Si les chefs d'équipe surchargent les membres de l'équipe avec trop de rétroaction, il y a une possibilité que l'information ne soit pas assimilée. Donner de la rétroaction sur un ou deux points majeurs est plus important que d'en donner sur six ou sept points mineurs.

ÉTAPES POUR DONNER DE LA RÉTROACTION

Le but de donner de la rétroaction est de laisser savoir aux membres de l'équipe comment ils évoluent et à quel moment ils ne répondent pas aux attentes. Les chefs d'équipe doivent s'assurer que la rétroaction est donnée lorsque les membres de l'équipe remplissent ou dépassent leurs engagements autant que lorsque les membres de l'équipe ne remplissent pas leurs engagements. Il y a cinq étapes afin de donner de la rétroaction.

Planifier ce qui sera dit. Les chefs d'équipe ont besoin de planifier ce qu'ils diront lors de la rétroaction à l'aide des règles de base pour donner de la rétroaction. Les chefs d'équipe doivent penser à l'avance au comportement du membre de l'équipe qui sera discuté. Les chefs d'équipe doivent aussi avoir des suggestions d'amélioration ; toutefois, ces idées devraient être données seulement si le membre de l'équipe ne peut pas trouver lui-même de suggestions pour s'améliorer.

Donner des exemples de comportements. Les chefs d'équipe doivent donner de la rétroaction qui fournit des exemples du comportement qui doit changer. Le fait de donner des exemples vagues ou qui ne sont pas clairs peut causer de l'anxiété chez les membres de l'équipe parce qu'ils ne seront pas certains de savoir quel comportement doit être modifié.

Accorder du temps pour la rétroaction. Une fois que le chef d'équipe a donné des exemples aux membres de l'équipe, il doit accorder du temps pour la discussion. Les membres de l'équipe peuvent être en accord, en désaccord ou donner leur point de vue de la situation au chef d'équipe. Les membres de l'équipe peuvent avoir besoin de demander des clarifications à propos des comportements ou ils peuvent demander des suggestions pour les aider à changer leur comportement.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

Motiver. Lorsque les chefs d'équipe ont accordé du temps pour discuter de la rétroaction, ils doivent motiver les membres de l'équipe. Les membres de l'équipe peuvent être déçus de la rétroaction, alors le chef d'équipe devrait les encourager et les stimuler à atteindre leurs objectifs.

Établir un horaire pour la mise en œuvre et le suivi. Les chefs d'équipe ont besoin d'établir un horaire concernant l'action accomplie par le membre de l'équipe afin de vérifier le progrès du changement de comportement. Les chefs d'équipe doivent faire un suivi pour s'assurer que les membres de l'équipe apportent les corrections nécessaires.

RECEVOIR UNE RÉTROACTION

À chaque séance de rétroaction, il doit avoir un émetteur et un destinataire. Lorsqu'une personne reçoit une rétroaction, cinq facteurs doivent être pris en considération.

Voir chaque séance de rétroaction comme une occasion d'apprentissage. Chaque fois qu'une rétroaction est reçue, la séance de rétroaction doit être vue comme une expérience d'apprentissage, les idées proposées visent à améliorer le rendement. Peu importe si les idées viennent de l'émetteur ou du destinataire, donner suite aux suggestions permet de développer les habiletés et les connaissances.

Écouter activement les idées du destinataire. L'écoute active permet à l'émetteur de présenter sa rétroaction dans un environnement non menaçant. De plus, une écoute active de la part du destinataire démontre que la rétroaction de l'émetteur est importante.

Demander des éclaircissements si les idées ne sont pas comprises. Lorsque l'émetteur donne une rétroaction et que les idées ne sont pas comprises, le destinataire doit demander des éclaircissements. En posant des questions, le destinataire devrait être en mesure de comprendre l'intention de l'émetteur.

Être honnête au sujet de l'incidence de la rétroaction sur les émotions. Le destinataire pourrait se sentir mal à l'aise de recevoir une rétroaction. Le destinataire devrait être honnête avec l'émetteur sur la façon dont il se sent par rapport à la rétroaction. Le destinataire essaie de ne pas être trop émotif ou de prendre la rétroaction personnelle.

Conserver un esprit ouvert au sujet des occasions d'apprentissage futures. Il est important d'avoir l'esprit ouvert aux rétroactions futures. Les émetteurs pourraient faire un suivi de leur rétroaction et pourraient fournir plus de rétroaction. Le destinataire doit être conscient de ces occasions d'apprentissage futures.

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.

CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE EN BLANC

Unofficial convenience copy of A-CR-CCP-704/PF-002, cached 2026-11-08 from https://app.cadets.gc.ca/cadet-publications/A-CR-CCP-704-PF-002/A-CR-CCP-704-PF-002.pdf.
Verify against the official publication.