

Le débriefing comme moteur d'amélioration et de motivation

Le retour sur expérience est un outil peu utilisé dans les entreprises suisses. Pourtant, il débouche sur de nombreux bénéfices. A condition toutefois qu'il soit bien réalisé. Sans quoi, il peut se révéler totalement contre-productif. **Par Aline Yatzgi**

Esprit d'équipe. Que le projet soit une réussite ou non, le débriefing est toujours important. La Patrouille de France y recourt systématiquement.



Photo: Ebner / Keystone

Outre un entraînement intensif et une préparation minutieuse, le débriefing est un élément indispensable au succès à long terme d'une équipe. Entre deux films époustouflants sur des vols en escadrilles, Thierry Loine, ancien pilote de la Patrouille de France, explique les ingrédients nécessaires à l'esprit de corps et à la réussite d'une telle formation devant un parterre de cadres réunis lors d'un récent événement organisé par la Société suisse de management de projet. Les procédures sont claires: «Après chaque vol, un débriefing est effectué. Il doit être critique, objectif et ne comporter aucuns non-dits. Il concerne tous les acteurs, quelle que soit leur place ou ancienneté, car il permet d'impliquer tout le monde dans la réussite du projet.»

Ces quelques phrases font mouche. A la pause, les participants en parlent. Manifestement, le retour d'expérience n'est pas une pratique communément partagée dans les entreprises.

Une question de culture

Plusieurs raisons semblent expliquer cette faible utilisation. Une question de culture d'abord, notamment en Suisse où on a tendance à partir du principe que tant qu'on ne dit rien, c'est que tout va bien, oubliant au passage que l'absence de retour est un gros facteur de démotivation. Une propension ensuite à passer d'une activité à l'autre sans s'arrêter, pour éviter de perdre du temps dans une société où chaque minute compte. L'impression encore de ne pas savoir comment faire. La peur enfin du jugement et des éventuels retours négatifs. Cette absence est dommageable, car bien effectué, le débriefing comporte une multitude d'avantages qui compensent largement les quelques minutes qu'il nécessite.

Mais qu'est-ce qu'un débriefing exactement? Il s'agit d'une pratique formelle ou informelle d'échanges d'information, réalisée après une action, un projet ou un événement imprévu. Ce retour d'expérience a pour but de parler des situations passées et d'en tirer des enseignements, de poser des questions et de prendre du recul afin de pouvoir faire encore mieux la prochaine fois.

Le débriefing a également des vertus psychologiques. «La capacité de donner un feedback, même informel, est jugée comme un élément fondamental de succès pour l'entreprise (les collaborateurs savent ce qu'ils doivent faire et ce qui est attendu d'eux) et pour la motivation de l'employé (satisfaction d'être reconnu pour le travail qu'il fait)», souligne Alexandre Krstic, consultant-formateur et intervenant au centre de formation en management et en ressources humaines CRPM. Et son absence se ressent, comme le fait remarquer Anouk Heyraud, consultante senior et associée chez Spark HR. «Lorsque nous faisons des enquêtes d'opinion, les facteurs de démotivation et d'insatisfac-

«En Suisse, on a tendance à partir du principe que tant que l'on ne dit rien, c'est que tout va bien.»

tion sont très souvent en lien avec le fait qu'il n'y ait pas assez de feedback.» Le débriefing permet en effet d'éviter les non-dits (et donc souvent les frustrations) et de réduire les incertitudes («Est-ce que je fais ce qui est attendu de moi?»).

Ne pas le lier à l'entretien de fin d'année

Il valorise en outre la capacité d'une équipe à avoir su se mobiliser sur un point particulier. Raison pour laquelle Alexandre Krstic estime qu'il vaut la peine de prévoir un débriefing même pour les petits projets. «Il permet de réutiliser l'énergie qui s'est dégagée du groupe en analysant les aspects positifs.» Bien réalisé, «il déclenche ainsi un processus de bilan, officialise un transfert de compétences et est source de motivation pour recommencer un projet», énumère Nathalie Sintès, formatrice en intelligence collective et en gestion de projet participative.

Mais attention: un débriefing ne doit pas tomber du ciel. Il est important qu'il s'inscrive dans une démarche globale de

communication et dans le processus de management. «Il doit être réalisé dans un environnement où il existe déjà une culture du feedback constructif, qui vise à l'amélioration», insiste Tanja Wranik, consultante en développement stratégique des organisations et responsable scientifique de trois modules dans le Master of Advanced Studies «Management, ressources humaines et carrières» délivrés par les Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg. Cette spécialiste a par ailleurs constaté que cet outil fonctionne mieux dans les structures plates que celles où la hiérarchie est très verticale.

De tels retours d'expérience doivent être réalisés régulièrement. Il ne faut pas attendre des mois avant de les organiser, sinon ils perdent en pertinence. Un attentisme qui peut également faire pourrir une situation, engendrant amertume ou colère. C'est pourquoi il est déconseillé de les faire dans le cadre d'entretiens annuels de performance, ces derniers se tenant souvent trop tard par rapport à certains événements ayant mérité un débriefing, explique Anouk Heyraud, qui voit en outre un autre défaut au couplage du débriefing avec l'entretien annuel. «Ce dernier étant lié à la rémunération, il biaise la discussion et n'est pas propice à un débriefing constructif.»

Les débriefings doivent bien entendu aussi être effectués lorsqu'un projet s'est bien terminé. C'est une manière de le clôturer et de le célébrer, mais aussi d'en tirer des enseignements. L'être humain a en effet tendance à ne pas se poser de questions après un succès, ne l'expliquant que par des facteurs intrinsèques («la qualité de notre modèle d'affaires, de notre plan d'action, nos compétences...») et minimisant – voire oubliant – les facteurs externes (l'environnement, le marché, la chance...).

C'est ce que les psychologues appellent l'erreur fondamentale d'attribution. En effectuant un débriefing sincère et factuel, on arrive mieux à distinguer les éléments ayant objectivement eu un impact sur la réussite du projet. Au lieu d'être aveuglé par le succès, et ainsi penser qu'il n'y a rien à changer dans la manière de faire, un tel exercice permet de voir si des mesures ne doivent malgré tout pas être prises. ►

► Comment bien réaliser un débriefing?

Il n'y a évidemment pas de recette qui fonctionne dans toutes les situations et avec tout le monde, car l'impact dépend notamment des personnalités des membres de l'équipe, des aspects auxquels ils sont plus réceptifs, de leurs leviers profonds de motivation, etc. Il existe toutefois un certain nombre de bonnes pratiques qui transcendent ces questions. Car si, bien fait, le débriefing est assorti de nombreux avantages, mal exécuté, il peut créer de la méfiance, de la démotivation, voire des conflits, met en garde Tanja Wranik.

Voici donc quelques pistes:

1 «Il convient d'envisager un débriefing uniquement dans une optique d'amélioration continue: regarder ce qui a bien fonctionné et voir ce que l'on peut améliorer la prochaine fois. Il ne faut en aucun cas vouloir l'utiliser de manière punitive ou pour chercher des coupables», affirme Tanja Wranik. Dans cette optique, «il doit être orienté tâche et s'attacher au rôle de chacun dans l'organisation, non à leur personnalité.»

2 «Les observations doivent être factuelles et ne jamais dévier sur un jugement», complète Alexandre Krstic. Il vaut mieux rester sur ce qui peut être mesuré, chiffré, documenté. Exemple? Ne pas dire «ton texte est mal écrit», mais «ton texte est deux fois plus long que ce qui avait été convenu/contient plus d'une dizaine de fautes d'orthographe/ne cite pas de source...»

3 La qualité d'un bon débriefing tient donc à sa préparation: il s'agit de collecter l'information, de documenter les résultats, de lister les différents points. Cela permettra de faire le feedback le plus



«Le meneur du débriefing doit garder l'ascendant tout en cadrant bien.»

Alexandre Krstic, consultant

honnête et le plus exact possible. Et cela par rapport à la mission ou à l'objectif commun qui avait été fixé. Cela permet de montrer en quoi le comportement ou les actions des personnes sont (ou non) en accord avec ce qui avait été convenu.

4 La manière d'énoncer les remarques revêt une importance considérable. «Il faut utiliser les différentes méthodes en lien avec la communication non violente: formulation positive, écoute active, reformulation, explication du ressenti de manière factuelle...», recommande Anouk Heyraud. Le ton doit être neutre et dénué de tout jugement. A bannir les «je n'ai pas aimé ça», les affirmations vagues et les propos qui pourraient être humiliants. Attention également aux interprétations,

du style: «Tu n'es pas motivé.» Dans un tel cas, on reformule par exemple ainsi: «Tu me sembles moins enthousiaste quand je te propose une nouvelle idée. Est-ce que je me trompe?» Cela permet d'ouvrir sur un échange, une discussion.

5 Il est en effet important de rester à l'écoute de l'autre, de lui demander son point de vue: il ne s'agit pas d'un discours à sens unique. L'idéal? «Dire les choses de manière positive en construisant une solution avec la personne», poursuit Anouk Heyraud. Et encourager l'approche interactive où le participant joue un rôle actif. Cela semble d'ailleurs la manière la plus efficace pour qu'une personne prenne une mesure corrective.

6 Lorsque quelque chose ne s'est pas bien passé, cela nécessite du tact et certaines règles. «Il ne faut pas souligner l'aspect négatif de la chose, mais la manière de s'améliorer pour la prochaine fois», encourage Alexandre Krstic. En effet la critique risque de démotiver et/ou de provoquer une perte de confiance en soi, ce qui serait totalement contre-productif. Outre le fait qu'il faille recourir à la communication non violente comme souligné précédemment, il existe diverses méthodes pour faire passer des critiques. Parmi celles-ci, la technique du sandwich: un premier commentaire positif pour mettre l'interlocuteur en confiance, une critique constructive pour lui permettre de s'améliorer, une conclusion positive pour qu'il reparte motivé. Pour qu'elle soit efficace, cette méthode implique toutefois que les trois couches (introduction, élément d'amélioration et conclusion) soient pertinentes et reliées au cadre du débriefing. Il faut également que les choses soient dites clairement: si la piste d'amélioration est formulée de manière trop subtile, elle risque de passer inaperçue et les gens ne comprendraient pas qu'il y ait des choses à changer.

7 Il vaut également la peine d'expliquer l'impact d'une action ou d'un comportement, conseille Alexandre Krstic. Cela permet de situer les faits dans leur contexte, de prendre du recul et de mettre en relation une action ou un comportement avec sa conséquence.

8 On l'a vu, le feedback doit privilégier la tâche plutôt que la personne. Mais s'il doit concerner la personne, il faut viser l'action, le comportement ou l'effort, pas la personnalité ou les compétences.

9 Qu'en est-il des émotions? Tanja Wranik, qui a mené plusieurs études scientifiques sur les émotions et les relations au travail à l'Université de Genève et à Yale University, estime que les émotions ont leur place à deux conditions: «Quand le cadre d'un bon débriefing est respecté et quand la personne qui mène le débriefing, ainsi que les membres de l'équipe, ont de fortes compétences émotionnelles.» Sinon, il est préférable de rester dans le factuel pour éviter les malentendus et ainsi créer la méfiance et la démotivation. De son côté, Anouk Heyraud est d'avis que l'on peut parler des émotions que l'on a ressenties (frustration, colère, tristesse, etc.), mais qu'il convient de les exprimer de manière neutre, autrement dit, sans les montrer ou les reproduire.



«Tout le monde doit se sentir comme un acteur et comme faisant partie du processus.»

Tanja Wranik, consultante

10 Les participants au feedback constituent un ingrédient important de réussite. «Ils doivent tous être motivés par le fait de mieux faire et être prêts à s'améliorer, analyse Tanja Wranik. Tout le monde doit se sentir comme un acteur et comme faisant partie du processus. De même, personne ne doit être visé.» Dans ce contexte, la personne qui coordonne le débriefing doit savoir l'utiliser correctement, enchaîne Tanja Wranik. «Elle doit mettre explicitement les règles du jeu sur la table, énoncer les attentes par rapport aux autres.» Autre conseil mis en avant par Alexandre Krstic: «Le meneur du débriefing ne doit pas laisser quelqu'un prendre l'ascendant, sinon les autres ne voudront pas parler. Il doit bien cadrer la réunion et laisser chacun s'exprimer.»

Enfin, il ne faut pas se contenter de constater: une fois les remarques effectuées, il faut résumer les points principaux puis parler de l'avenir en se mettant d'accord sur un plan d'action à effectuer. ■

Publicité

Une histoire de réussite... nos multifonctions couleur A3

Toutes les nouvelles gammes de multifonctions Ricoh sont désormais équipées du 'Smart Operation Panel' – une interface utilisateur intuitive et uniforme qui fonctionne comme une tablette tactile.

Les équipements de la nouvelle série couleur A3 fonctionnent silencieusement en arrière-plan et prennent en charge sans effort toutes les tâches documentaires : impression et copie couleur, finition soignée d'ensembles de documents, numérisation et distribution de l'information et traitement des messages fax. Ces multifonctions avancées partagent une plateforme commune et avec une gamme comprenant des modèles 30, 35, 45, 55 et 60 pages par minute, la même technologie polyvalente peut être déployée dans tous vos bureaux.

Plusieurs systèmes de finition intégrés sont disponibles. Cela comprend le nouveau finisseur hybride (avec et sans agrafes) unique de Ricoh. La solution de finition respectueuse de l'environnement relie soigneusement jusqu'à cinq feuilles de papier avec une action de presse de perforation pour produire des documents sans agrafes. Il bascule automatiquement sur une finition conventionnelle avec des agrafes pour les ensembles de documents plus importants.



Série Ricoh MP C3004 - MP C6004

Publireportage

RICOH
imagine. change.

Quelles questions poser ?

Voici quelques exemples de questions à poser. Elles peuvent couvrir de nombreux thèmes qu'il convient de préciser: communication entre les gens, aspects logistiques, déroulé de l'événement, comportement des intervenants...

- Qu'est-ce qui a bien marché?
- Que pouvons-nous améliorer?

- Quelles leçons devrait-on retenir?
- Que devrions-nous faire différemment la prochaine fois?
- Avons-nous répondu aux objectifs fixés initialement?
- Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné?
- Quels ont été les retours factuels des autres parties prenantes?

PHOTOS: A. HERZOG, DR.