



QUESTIONS ET REPONSES SUR LE FEED BACK

Quelques autres informations sur le Feedback, réponses typiques, problèmes rencontrés, etc.

La force du FB est qu'il est régulier et systématique. Il est donc à répéter tant que le comportement à changer persiste. Cela évite les rapports neutres entrecoupés de confrontations brutales : accélérateur, frein, accélérateur, frein, etc.

Il faut voir le FB régulier comme les petits coups de volants que vous donnez lorsque vous conduisez. Inconsciemment, vous corrigez en permanence votre trajectoire pour garder le cap.

Pourquoi ce modèle est-il aussi strict et précis ? Ne peut-on pas faire confiance à son feeling et simplement réagir naturellement ?

Le modèle est strict car le FB n'est pas enseigné à l'école. Ce n'est pas non plus « naturel » pour la plupart des personnes, car le « management » n'est pas inné. Il est donc plus performant d'avoir un modèle qui a fait ses preuves.

Maîtriser ce modèle à la lettre permet de se concentrer sur son collaborateur et sur la situation plutôt que de se demander comment on va présenter les choses.

Le fait que le modèle soit strict permet aussi à ceux qui sont impressionnés de démarrer le FB avec une méthode.

Quelle est l'erreur la plus fréquente ?

L'erreur la plus répandue, au bout de quelques mois de pratique du FB est de ne plus donner que du FB négatif, car on ne voit plus que ce qui doit changer et on oublie de renforcer ce qui est positif. N'oubliez jamais de donner du FB positif à vos collaborateurs, sinon, ils ne ressentiront que de la frustration.

Quelle est l'autre erreur fréquente ?

L'impatience. Le FB ne fait pas de transformation miracle et rapide.

Quelle est la différence entre « critique » et FB ?

Deux différences :

La critique est de l'ordre du jugement et s'adresse au passé pour le sanctionner

Le Feed Back est de l'ordre du descriptif et de l'impact et vise à améliorer le futur.

Exemple d'une critique : « Tu es cynique et tu détestes tes équipes parce que tu te crois supérieur, si tu continues comme ça, je vais te faire sauter ta prime » (jugement et punition)

Exemple d'un Feed back : « Lorsque tu coupe la parole à tes collaborateurs en pleine réunion et que tu dis « arrêtez de délirer, vous n'y connaissez rien », tes collaborateurs cessent de s'exprimer et ils ne plaignent de toi dans les couloirs, cela ne favorise pas les initiatives, qu'est-ce que tu peux faire pour changer cela ? »

Le FB décrit un comportement et son impact. C'est toute la base du modèle. On décrit le comportement, son impact et on demande explicitement au collaborateur de corriger le comportement pour modifier l'impact. On s'adresse bien au futur. Le passé ne peut plus être modifié !

La critique est autre chose : elle juge et ne cherche pas forcément à corriger ou à évaluer l'impact.

Si vous êtes confronté à une critique, posez toujours des questions pour obtenir un vrai FB : « que voulez-vous dire par là ? Quels sont les effets négatifs ? Que dois-je corriger ? »

Quant à vous-même, gardez-vous de critiquer, donnez du FB !



Quelle est la différence entre « félicitations » et FB ?

Elle se situe surtout au niveau de l'impact.

La félicitation est naturelle et a pour simple objet de faire plaisir : « superbe ta présentation, bravo »

Le FB recherche l'impact futur : il cherche à renforcer le comportement pour qu'il se reproduise : « ta présentation était superbe. Lorsque tu vas directement au but, tout le monde comprend mieux ce que tu veux dire et on gagne du temps. Continue, c'est excellent »

Deux conseils :

- Lorsqu'on vous félicite, ne dites pas : « bof, je ne me suis pas trouvé terrible/je dois améliorer tel point ». Dites simplement « merci ». Sinon, vous transmettez un message du type : « tu es un peu idiot si tu n'as pas vu les défauts de ma présentation » ou « tes félicitations ne me touchent pas »
- Lorsque vous donnez un FB positif, ne le complétez pas immédiatement par un FB négatif : « super ta présentation ... Par contre, tu peux améliorer telle chose »

La méthode du sandwich permet de mieux faire passer un FB négatif ?

Non pas du tout. Evitez cette méthode.

La méthode qui consiste à enrober le FB négatif entre deux FB positifs, ou de dédramatiser le FB est inefficace. « Tu as très bien réussi cette vente. Par contre, lorsque tu rends ton budget en retard, tu mets tout le monde dans l'embarras. Enfin, bon ... Encore bravo pour ta vente ! ».

Si vous faites cela, vous réduisez l'effet du FB et votre impact sera nul. Votre collaborateur traduira cela par : « je vends tellement bien qu'on accepte mes retards de budget ».

En revanche, vous pouvez tout à fait dire : « j'apprécie beaucoup le travail que tu fais et je trouve que nous collaborons bien. D'autre part, je voudrais te parler d'une chose ... ». Vous séparez bien les choses : vous indiquez à votre collaborateur que vous allez parler de son comportement et de son impact, mais cela ne remet pas en cause votre relation avec lui.

« J'ai peur que les gens trouvent le FB bizarre car il n'y sont pas habitués »

Le Feedback doit devenir naturel. C'est juste une manière constante de délivrer des indications sur ce qui est attendu du collaborateur. Le Feedback régulier est un moyen de modifier les comportements avant qu'ils ne soient vraiment problématiques.

Evitez les phrases du genre : « Euh, en fait je fais cela parce que ma direction veut que je le fasse, mais je ne suis pas convaincu ». Vous vous ridiculisez et tout ce que vous direz ne sera pas pris en compte par votre collaborateur. Il interprétera cela comme une preuve de faiblesse.

N'oubliez pas :

- vous êtes le manager et vous n'avez pas besoin de vous appuyer sur votre direction pour trouver des prétextes. De plus, en disant cela, vous vous mettez sciemment entre le marteau et l'enclume.
- Si vous avez des divergences avec votre direction, c'est avec elle qu'il faut en parler.

Que dire si votre collaborateur critique le principe même du feedback ?

« Mon métier est de vous manager et je pense que cet outil est un bon moyen de travailler. Il a été utilisé dans de nombreux cas avec de bons résultats. C'est juste un outil pour te signifier ce que j'attends de vous et que nous collaborions pour améliorer les choses. »



« Cela permet aussi que je t'expliquer exactement ce que j'attends de toi. »

Mon collaborateur demande : « C'est de début d'une procédure disciplinaire? »

« Non, pas du tout. C'est un moyen de te demander de changer. On fait tous des erreurs, j'en fais aussi. Mais je ne ferai pas mon boulot si je ne te le disais pas. Le FB est justement là pour éviter que nous en arrivions à une action disciplinaire. Le FB fait partie de la relation normale que j'ai avec mes collaborateurs. »

Il me dit : « Je n'ai pas envie de changer »

« Les conséquences sont celles que j'ai décrites : si tu ne changes pas ton comportement, elles persisteront. Or mon travail est de faire que les choses évoluent. Si tu ne changes pas ton comportement, elles n'évolueront pas et je n'aurai pas fait mon travail. »

« Je te ré-explique l'objectif : XXXXXX. C'est pour cela que je te demande de changer ce comportement. Pour moi, il est important d'avoir des collaborateurs qui vont dans le sens de l'entreprise.

Comment vas-tu faire pour changer ce comportement ? »

Mon collaborateur me répond : « Je n'ai pas le temps de changer cela »

« Je ne te demande pas de faire plus, je te demande de faire différemment. Je respecte le fait que tu sois occupé et que tu aies beaucoup à travailler, mais tu fais aussi partie d'une équipe. Je te demande donc pas plus de travail mais de faire quelques petits changements qui permettront d'améliorer le travail d'équipe. »

Votre collaborateur refuse que vous lui donniez du Feedback

On a vu qu'il faut demander avant de donner un Feedback. Mais il se peut que vous ayez un collaborateur qui refuse systématiquement. Au troisième refus, vous lui imposez cette conversation. Et le FB peut être d'un autre type : « quand tu fuis mon FB, cela me donne l'impression que tu ne veux pas l'entendre / que tu ne veux pas changer / que tu ne me considères pas comme ton chef »

Il me dit : « Mouais, je vais y penser ... » et au bout de quelques temps, vous vous rendez compte qu'il ne modifie pas son comportement.

« Je t'ai fait un FB sur tel sujet. Je pense que ma demande est raisonnable, et pourtant, je ne vois pas de changement. Je me demande pourquoi ...

Dans une semaine, si tu n'as toujours pas changé, nous allons reparler de la même chose ... Je vais te redire ce que je t'ai déjà dit plusieurs fois. Nous perdons du temps. »

« Au bout d'un moment, le FB va changer de style, je vais te demander si tu écoutes bien ce que je dis ... Si tu as bien compris que j'étais ton manager et qu'à ce titre, mon métier est de te demander de travailler d'une certaine façon. »

Le collaborateur a à chaque fois une nouvelle « bonne excuse »

Restez ferme, tout en restant correct. « je ne dis pas que toutes ces raisons sont fausses, je les entends. Ce que je dis, c'est que l'impact est XXXXX. Je t'ai expliqué les conséquences. Mon travail est de faire que cela change. Que vas-tu faire pour changer cela ? »

Après 5 FB, le comportement n'a toujours pas changé

Si au bout de plusieurs FB, alors qu'il s'est engagé à changer, vous ne voyez pas de changement, vous pouvez passer à un autre type de FB. Le **FB systémique**.



Sans changer de ton (pas d'énervement) : « Tu sais, lorsque tu ne changes pas après plusieurs demandes, que tu me dis que tu vas changer, voici ce qui se passe : je me demande si tu as vraiment envie de changer ... Si tu as la capacité de changer... Il est important que j'aie des collaborateurs qui sachent s'adapter. Qu'est ce que tu peux faire à ce sujet ? »

Qu'est-ce que le Feedback systémique ?

C'est l'étape au dessus du FB négatif (niveau 2): le collaborateur ne prend pas en compte les FB que vous lui faites ou ne parvient pas à tenir ses engagements. Il faut alors lui expliquer que maintenant, vous passez une étape : vous ne constatez plus *le comportement initial*, mais *le fait qu'il change pas et faire ce que vous lui demandez*.

« Ecoute, maintenant, ce qui me gêne, ce n'est pas le comportement que j'observe, c'est que je me pose des questions sur ta capacité à changer »

Que faire si un collaborateur n'aime pas le FB positif

Deux points :

- une félicitation publique n'est pas forcément appréciée par tout le monde (voir les profils DISC).
- N'oubliez pas que le FB est en 4 étapes et spécifique. Ce n'est pas simplement « bravo pour ton boulot », c'est « lorsque tu as fait cela, c'était très positif pour le groupe car XXXXX, continue, c'est parfait »

N'oubliez pas que le FB positif ou négatif vise à améliorer le comportement de la personne pour améliorer sa performance. Le FB positif ne vise pas simplement à motiver ou faire plaisir, il vise à ce que le comportement positif soit reproduit à l'avenir. Vous indiquez au collaborateur qu'il est dans le vrai.

2 Remarques importantes pour conclure :

1) on donne rarement assez de FB positif.

Le but est de donner plus de FB positif que de FB négatif ! C'est quelque chose qu'il faut sans cesse garder à l'esprit ...

2) pas de feedback = un mauvais feedback

Lorsque vous ne donnez pas de feedback à vos collaborateurs, vous leur passez le message suivant : je ne vous dis pas ce qui est positif ou négatif.

Cela signifie deux choses :

- 1) j'accepte les comportements non performants. Par là même, vous contribuez à développer des standards de performance médiocres dans vos équipes.
- 2) je vous reconnais pas lorsque vous avez des comportements performants, cela ne sert donc à rien de continuer.