



FEEDBACK, LES FONDAMENTAUX

FEEDBACK - principes

Qu'est-ce qu'un Feedback ?

Le Feedback est un moyen de transmettre un « retour » à une personne sur ses actes, avec comme objectif d'agir sur ces actes futurs, soit en les corrigeant soit en les renforçant.

Feedback correctif : on veut que l'autre améliore sa façon de faire.

Feedback positif : on veut que l'autre continue sa façon de faire.

Pour être efficace, le Feedback doit être régulier, délivré de façon neutre, plutôt en tête à tête et pas trop longtemps après le comportement observé

Qu'est-ce que n'est pas un Feedback ?

→ Le Feedback n'est jamais une tentative de manipulation, jamais une tentative de changer la nature profonde de l'individu car elle lui appartient.

Le Feedback ne juge pas la personne, mais vise à modifier son action.

→ C'est aussi tout le contraire de la « grosse explication » violente où l'on vide son sac et où on risque de vexer la personne et de générer un blocage.

Pourquoi dois-je donner du Feedback à mes collaborateurs ?

→ Inconsciemment, vous en donnez déjà ! Lorsqu'un manager ne réagit pas devant un acte, il croit ne pas donner de Feedback et pourtant, il donne indirectement un Feedback. Ce Feedback est : « j'accepte cela. Cette façon de faire est la bonne ».

→ Pour aider vos collaborateurs à atteindre leur objectif, vous devez leur donner des indications claires sur ce qui vous convient et ce qui ne vous convient pas.

C'est la pratique qui permettra de vous améliorer

Plus vous donnerez de Feedback, plus cela deviendra naturel pour vous et pour votre collaborateur. *Attention !* Le feedback n'est pas un outil rapide : il vous permet d'effectuer des *ajustements progressifs*.



On suit toujours le même plan :

- demander à la personne si elle est d'accord pour recevoir un feedback,
- décrire le comportement observé,
- décrire les conséquences,
- demander à la personne comment elle peut modifier cela (fb négatif) ou lui demander de continuer (fb positif)

1) DEMANDEZ

Demandez à votre collaborateur s'il est disponible pour recevoir un feedback. Donnez-lui la possibilité de suggérer un lieu ou un moment différents. Il peut en effet être occupé.

Même si vous êtes en capacité de donner ce feedback (c'est à dire sans émotion qui pourrait brouiller le message), il est aussi important que lui aussi soit en capacité de recevoir. S'il ne l'est pas, il ne l'entendra pas de toutes façons.

Ce principe vaut, autant pour un feedback positif que correctif !

Beaucoup de managers ne demandent pas avant de donner un feedback positif parce que, pensent-ils « tout le monde aime les félicitations ». Pourtant, on ne reçoit pas un feedback positif si on est occupé à autre chose.

DEMANDEZ TOUJOURS

Inefficace : « Paul, écoute-moi » ; « Paul, tu as un problème »

Plus efficace : « Paul, puis je te faire une remarque ? » ; « Paul, tu as une minute, puis-je te parler de quelque chose ? »

Mots clefs : « Puis-je »

Il est mieux de toujours utiliser la même formule, ainsi la personne n'est pas surprise. En management, on doit être prédictible.

2) TON

A part des cas exceptionnels, on utilise un ton neutre. Pas de colère, pas d'excitation, juste du calme. On ne rend pas le sujet plus grave qu'il n'est. Surtout si c'est le premier Feedback que l'on donne sur le sujet. Ce qui marche, en management, et en particulier pour les feedback, c'est la régularité. Plus vous donnerez le Feedback, plus ça sera facile. L'objectif n'est pas de mettre de la pression si ce n'est pas nécessaire.



3) DECRIVEZ UN ACTE (COMPORTEMENT) SPECIFIQUE

Le mot **comportement** est utilisé dans le sens : « manière d'agir ou acte » et n'est pas synonyme « d'attitude générale », ou de « style ». En effet, le but n'est pas de porter un jugement ou d'agir sur la nature profonde de la personne.

Ne cherchez surtout pas à trouver une motivation, une raison à l'acte dont vous allez parler. Exposez uniquement le comportement ou l'action vue ou entendue.

Exemples :

Vous ne pouvez voir quelqu'un « être fainéant » (c'est un jugement). Par contre, vous pouvez l'avoir vu arriver en retard de 5 minutes 3 fois au cours des 5 derniers jours.

Vous ne pouvez pas voir quelqu'un « être mauvais en saisie ». Par contre, vous pouvez avoir relevé 5 erreurs dans les 15 dernières commandes.

DITES LEUR CE QUE VOUS AVEZ VU OU CONSTATE, mais JAMAIS CE QUE VOUS EN AVEZ CONCLU. Ne mettez pas d'étiquette sur les gens.

Inefficace : « Paul, j'en ai ras le bol de te voir te moquer des gens en réunion, de te croire supérieur. Je ne peux plus couvrir cette attitude »

Efficace : « Paul, quand tu lève les yeux au ciel en réunion quand un autre parle, quand tu dis 'les gars, vous n'y comprenez rien', quand tu arrives en retard à la réunion » (on décrit un comportement, une action)

Mots clefs : « Quand tu »

4) DECRIVEZ L'IMPACT DE CET ACTE

Vos collaborateurs n'ont pas toujours conscience de l'impact de leur comportement ; d'autres fois, ils en ont conscience mais ne savent pas comment y remédier ; d'autres fois, ils en ont conscience et cela ne leur cause pas de problème puisque vous n'y réagissez pas.

Rappelez vous que personne ne pense agir d'une manière irrationnelle : leur comportement a toujours une raison, une explication. Mais ce n'est pas cela qui vous intéresse.

Après avoir décrit ce que vous avez observé, décrivez les conséquences que cela a sur l'entreprise, les collègues, les clients, le projet, vous-même.

Exemple : « Quand tu fais cela, voici ce qui se passe » ou « Quand tu fais cela, je ressens ... »



Inefficace : « Mais pourquoi tu n'aimes pas les autres, tu te sens supérieur à eux ? »
Plus efficace : « Paul, quand tu lèves les yeux au ciel, et que tu dis 'vous ne comprenez rien les gars', voici ce qui arrive. Les gens sont démotivés, ils ne donnent plus leurs idées et ils ne s'intéressent plus à leur travail. On y perd au final et toi aussi. Michel a aussi donné sa démission à cause de cela ... Je pense que ce n'est pas bon pour l'entreprise. »

Mots clefs : « voilà ce qui se passe ... »

5) PARLEZ DE LA SUITE A DONNER

Même pour un Feedback positif, il est mieux de renforcer la continuité de l'attitude correspondant au comportement. Dire que vous souhaitez voir cette attitude et se comportement se reproduire augmente les chances qu'il continue.

Lorsque le feedback est correctif, et que vous avez vérifié que le collaborateur a bien compris de quel acte vous parlez et en a vu les conséquences réelles ou potentielles, il est temps de travailler au changement de ce comportement dans le futur.

Posez une question comme : « *que vas tu faire pour améliorer cela ?* » « *quelles sont tes idées pour solutionner cela ?* ».

On parle bien de **SOLUTIONS** et pas de **JUSTIFICATIONS**. Coupez court à toute tentative de justification, ce n'est pas l'objet.

Inefficace : « Donc, Paul, ce que tu dois faire, c'est te contrôler ... Ce n'est pas trop te demander quand même ? »

Efficace : « Que peux tu faire à ce sujet ? » / « As tu des idées pour éliminer ce soucis ? »

Mots clefs :

- *correctif : « que vas tu faire à ce sujet ? »*
- *positif : « Merci, continue ! »*



RESUME

- « Puis-je te faire une remarque ? » / « As tu une minute, je voudrais te parler de quelque chose ? » → **Toujours demander (positif ou correctif)**
- « Quand tu ... » → **Parler de son acte, de ses actes (pas de jugement de personne !)**
- « Voici de qui se passe » → **Décrire l'impact**
- « Comment peux tu faire différemment ? » ou « Merci, continue ! »

Le Feedback est toujours à propos **du futur comportement**. Ce n'est PAS au sujet du passé, car on ne peut rien faire pour changer le passé. Nous voulons un comportement différent dans le futur si c'est du correctif. Nous voulons une continuité si c'est du positif.

N'utilisez jamais le feedback comme une punition : vos collaborateurs savent lorsqu'ils ont fait une erreur et personne n'aime les punitions !

Si vous utilisez ce principe de feedback régulièrement, si vous en faites une habitude, les gens vous le réclameront car **tout le monde veut savoir ce qu'on pense de son travail**.

Enfin, un Feedback est court et neutre.