

## Donner du feedback

Le feedback est un outil-clé pour le manager, pour soutenir, reconnaître et développer les membres de son équipe. Il convient donc de le préparer et donner avec attention, pour qu'il atteigne son objectif et soit perçu comme un cadeau.

### Feedback négatif ? positif ? constructif ?

L'une des fonctions principales du feedback est en effet de permettre à l'employé d'identifier dans quelle direction développer ses compétences. Il ne devrait donc pas être négatif et toujours constructif :

- soit dans un objectif de modifier un comportement, on parle alors de feedback de développement
- soit dans un objectif de renforcer ou amplifier un comportement. On a en effet tendance à se focaliser sur les points qui posent problème, ou à faire des feedbacks positifs très vagues, qui n'aident pas le membre de l'équipe à comprendre ce qui devrait être répété voire même amplifié, et à identifier ses points forts sur lesquels il peut s'appuyer pour progresser. Un feedback positif devrait donc être aussi précis qu'un feedback de développement.

### Créer un cadre de confiance

Comme pour tout moment d'apprentissage, il convient de créer un cadre de confiance, pour que le membre de l'équipe ne soit pas sur la défensive et puisse exposer ses vulnérabilités. Cela passe par plusieurs éléments :

#### - L'intention du manager

Votre objectif doit être d'aider l'employé à grandir et s'améliorer, pas le punir ou le blâmer. Si vous êtes énervé (ce qui peut arriver !), mieux vaut attendre que l'émotion baisse pour pouvoir aborder cette situation de manière sereine et se sentir bienveillant envers l'employé.

#### - Le moment

Pas trop tôt- si les émotions de part et d'autre sont vives, ou que la situation doit d'abord être réglée (concept Corrective Action- Preventive Action, on s'assure d'abord que le problème soit réglé avant de voir ensemble comment l'éviter à l'avenir). Il est aussi important que vous puissiez le préparer, même si cela ne prend que quelques instants. Mais pas trop tard non plus, sinon le membre de l'équipe risque de ne plus se remémorer la situation.

### - L'endroit

En particulier pour un feedback de développement, évitez de le donner en public, pour ne pas embarrasser votre collaborateur

### - Replacer l'incident dans un cadre global

Certains recommandent la méthode sandwich (commencer par un feedback positif, en venir au problème, puis finir sur une note positive)- le danger est que le collaborateur ne voie les feedbacks positifs que comme des introductions à un feedback négatif. L'intention de cette méthode est en tous cas de rappeler au membre de l'équipe que l'incident n'est qu'un élément de la relation et qu'en général il fait du travail satisfaisant, qu'on est donc confiant par rapport à sa capacité à progresser. A chacun de voir comment poser ce cadre- faire des feedbacks positifs constructifs réguliers aide à construire cette relation de confiance !

### - Ne pas dépasser les capacités d'absorption du collaborateur (pas de feedback fleuve)

Un pas à la fois- si vous avez identifié de multiples éléments à travailler, il est préférable de les aborder un par un, de manière espacée, afin que le collaborateur ne se sente pas écrasé par l'ampleur des changements qu'on attend de lui et puisse progresser à son rythme.

## **Structurer le feedback - modèle SBI**

Un feedback sera d'autant plus clair que vous l'aurez préparé et structuré. Il existe plusieurs modèles pour cela, je vous propose ci-dessous le modèle S-B-I :

### Situation

Commencez par évoquer la situation, pour remettre le fait (positif ou négatif) en contexte et rappeler un cadre de référence commun

*'Hier, pendant la réunion avec le PC...'*

### Behaviour (comportement)

Décrivez ensuite les faits sous forme de comportements observés, de faits objectifs. Proscrivez les présupposés ou les jugements, en particulier les jugements sur la personnalité de votre collaborateur.

*'...tu as partagé une présentation où il y avait plusieurs erreurs, que le PC a notées'*

Et pas

*'tu as présenté un rapport bourré d'erreurs, que tu avais préparé avec une grande désinvolture'*

Ou bien

*'tu t'es montré très désinvolte et inattentif en présentant ton rapport'*

### Impact

Expliquez ensuite l'impact que ce comportement a eu pour vous, en utilisant le 'je' - un comportement n'est pas problématique en soi, mais pas les conséquences qu'il a ou pourrait avoir.

*' Je me suis sentie embarrassée car cela affecte la crédibilité de notre équipe'*

### **Donner la parole à l'autre**

Il est important, surtout dans un feedback de développement, de donner la parole à l'autre pour comprendre sa perspective et les raisons pour lesquelles ce comportement a eu lieu. Dans cet exemple, cela pourrait être lié non à de la désinvolture mais à une surcharge de travail qui l'a empêché de relire la présentation, surcharge dont vous n'étiez pas consciente. Il convient donc d'échanger pour arriver à une compréhension commune de ce qui s'est passé, pour pouvoir en tirer les conséquences ensemble.

### **Planifier la suite**

Le feedback se termine par un plan. Dans le cas d'un feedback de développement, ce plan identifie ce dont le membre de l'équipe a besoin pour ne plus répéter ce comportement problématique (formation ? ressource supplémentaire ? réorganisation ? soutien particulier du manager ?). Dans un feedback positif, si c'est pertinent, il pourrait s'agir d'identifier des opportunités de répéter voire d'amplifier ce comportement positif.

### **Si le comportement ne s'améliore pas...**

La structure DESC peut aider à donner un feedback plus directif (cf fiche DESC).