



Faire du **feedback** un levier de performance

L'enjeu

Dire à ses collaborateurs ce que l'on pense de leur performance est un exercice difficile, qui met souvent mal à l'aise. C'est pourquoi beaucoup de managers préfèrent s'en tenir aux entretiens annuels, dont le formalisme est rassurant, ou à des critiques ponctuelles. Mais ils se privent ainsi d'un levier de management important. En effet, non seulement ce feedback les aide à comprendre comment progresser, mais il permet aussi d'encourager leurs efforts par la reconnaissance des résultats obtenus, tout en renforçant la qualité de votre relation de travail.

Cinq conditions de succès

Il n'existe pas de technique universelle pour donner un feedback : la façon de s'exprimer doit être adaptée à la personne concernée, aux résultats attendus, au contexte, etc. Respecter les cinq conditions suivantes vous permettra cependant d'optimiser vos chances de succès.

1

Tirez parti des multiples occasions de feedback

Faire évoluer quelqu'un nécessite un accompagnement sur la durée. De plus, un feedback est considérablement plus efficace dans une relation de confiance, qui ne peut s'établir qu'avec le temps :

- Donnez du feedback non seulement sur la **performance** de vos collaborateurs, mais aussi sur leurs **comportements** et **méthodes de travail**.
- Votre feedback peut prendre **différentes formes** : identifier un problème à résoudre, impulser un changement, proposer un soutien, etc.
- Sachez dire **ce qui va** aussi bien que **ce qui ne va pas** – en soulignant les opportunités d'amélioration.

2

Réunissez les conditions favorables

Plutôt que le faire "entre deux portes", sachez réunir les conditions favorisant l'efficacité d'un feedback :

- Ne vous exprimez **pas sous le coup de l'émotion**. À l'inverse, **n'attendez pas trop longtemps** après l'événement : chacun doit l'avoir clairement en mémoire, et vous éviterez de donner le sentiment d'avoir occulté ce que vous pensez.
- Prenez le **temps nécessaire** pour aller au bout de la discussion et en tirer les enseignements.
- Privilégiez un feedback **de vive voix, dans un endroit propice au dialogue**.

3

Osez vous exprimer clairement

Un feedback peu clair ou incomplet peut conduire à l'opposé du résultat recherché.

- **Soyez franc** : évitez les euphémismes, utilisez des termes précis, n'édulcorez pas les points négatifs.
- **Distinguez** ce qui relève des **faits**, de leur **interprétation** ou des **émotions** ressenties.
Ex : "Hier, il s'est passé... J'en déduis que... Cela m'irrite car...".
- **Soyez complet** : étayez vos arguments, creusez votre analyse, ne censurez pas certains éléments.

5

Bannissez certaines attitudes

Tout au long de l'entretien, veillez à ne pas braquer votre interlocuteur :

- **Évitez de juger prématurément** : vous risqueriez de placer votre interlocuteur sur la défensive, et non dans une posture rationnelle.
- **Laissez votre interlocuteur s'exprimer** : ne faites pas les questions et les réponses et évitez les questions fermées.
- **Refrénez votre exaspération** : méfiez-vous de votre langage non-verbal, qui pourrait trahir votre frustration (ton de la voix, gestuelle...).
- **Placez-vous sur un pied d'égalité** : l'argument d'autorité n'entraîne pas une conviction sincère.

4

Veillez à la réciprocité du dialogue

Cherchez à obtenir une compréhension partagée de la situation, plutôt qu'à exprimer votre seul point de vue.

- **Écoutez** le point de vue de votre interlocuteur : essayez de **comprendre** avant de tenter de persuader.
- Soyez **prêt à changer d'avis**... voire à **recevoir un feedback** en retour du vôtre !
- **Demandez** à votre interlocuteur ce qu'il imagine comme solution, ou ce qu'il pense des pistes que vous proposez.