

Le feedback

Par Françoise Descleves, cogérante Equoranda



Qu'est ce qu'un feedback ?

Littéralement, « feedback » signifie « nourrir en retour ». Le feedback nourrit la personne qui le reçoit sur la perception que l'autre a d'elle et de ses actions.

Les premiers types de feedback sont les signes de reconnaissance (Berne, E.M.C, « Des jeux et des hommes », Stock, 1984), verbaux et non-verbaux. Il peut y avoir deux types de signes de reconnaissance verbaux :

- les signes de reconnaissance inconditionnels ; par exemple : « tu es fantastique »
- les signes de reconnaissance conditionnels ; par exemple : « tu es fantastique quand tu parles en public »

Les signes de reconnaissance non-verbaux peuvent être un regard, un sourire, ou, a contrario, un évitement, un refus de serrer la main.

Un feedback est une perception de l'autre sur soi, et non une vérité absolue. La peur d'une confusion entre perception et vérité absolue freine les gens à donner du feedback et à en recevoir. Souvent, cette peur provient d'expériences de signes de reconnaissance inconditionnels négatifs, du type « tu n'es bon à rien », « tu es inutile ». Ces types de signe de reconnaissance, jugements sans retour, sont désastreux et ont une très longue durée de vie pour la personne qui les reçoit. Ils sont à éviter absolument.

Il existe d'autres façons plus élaborées et plus constructives de donner du feedback. Nous allons les voir par la suite.

Pourquoi donner du feedback ?

Chacun a besoin de feedback pour se situer et évaluer la pertinence de ses actions. Sans aucun feedback de l'autre, la personne peut mourir psychologiquement ou physiquement.

Pour être en bonne santé mentale, l'individu devrait recevoir 10 feedbacks positifs pour 1 feedback d'amélioration. Faites le compte : combien de feedbacks positifs recevez-vous par jour ou par semaine, pour combien de feedbacks d'amélioration ? Et combien de feedbacks positifs donnez-vous pour combien de feedbacks d'amélioration ?.... Cela vous donne à penser, n'est-ce pas ?

Sur quoi donner du feedback ?

L'intention du feedback est de permettre à l'autre de progresser et de prendre confiance en lui, dans ses interactions avec le monde qui l'entoure.

On donnera donc du feedback sur l'impact sur nous ou sur les autres des comportements et des actions de l'autre.

Comment donner du feedback ?

Le feedback se donne toujours en individuel, et, dans la mesure du possible, en face à face. Si ce n'est pas possible, donnez-le par téléphone ; et si cette option n'est pas possible, donnez-le par email, en soignant les mots que vous employez.

Nous vous proposons ici une façon simple et constructive de donner du feedback, afin que l'autre ait envie de tirer profit du feedback que nous lui donnons.

Afin que le feedback soit considéré comme une perception et un cadeau et non comme un jugement, il est nécessaire de partir d'observations :

1. J'ai observé que....

L'utilisation du « Je » signifie à l'autre que c'est notre perception que nous donnons, alors que l'utilisation du « Tu » sonnerait comme un jugement. Cela permet à la personne qui reçoit le feedback de l'accueillir pleinement.

Exemple 1: « J'ai observé que, durant la réunion avec le client X, tu es intervenu plusieurs fois pour compléter sa perspective sur nos produits. »

Exemple 2: « J'ai observé que, durant la réunion avec le client X, tu l'as interrompu cinq fois. »

Puis il est nécessaire de donner notre perception de l'impact, de la conséquence de ces comportements observés :

2. L'impact que cela a eu pour moi / pour les autres...

Exemple 1: « le client a ainsi été plus réceptif à nos propositions. »

Exemple 2: « le client a eu l'impression de n'être pas écouté, pas respecté, s'est agacé, s'est refermé, et nous n'avons pas pu discuter ouvertement avec lui de nos propositions. »

Il peut être bon alors de faire une pause ici pour donner l'opportunité à l'autre de vous demander des précisions :

3. Pause pour écoute de l'autre...

Exemple 1: « Sur quelles points mon intervention a-t-elle été particulièrement intéressante ? »

Exemple 2: « Je ne m'en suis pas aperçu, et il me semblait important de ne pas manquer l'opportunité de parler des points a et b. Quand je l'ai interrompu, était-ce plutôt au début, ou à la fin de la réunion ? »

Enfin, il est important de terminer par une suggestion :

4. Je te suggère de ...

Exemple 1: « je te suggère de faire de même dans nos prochaines réunions client, et même d'intervenir plus ». »

Exemple 2: « je te suggère d'attendre que le client ait fini de parler, et de noter en parallèle les idées qui te viennent sur les points qui te semblent importants d'apporter. Ainsi tu pourras les amener dans la discussion de façon plus synthétique et constructive. »

Une variante existe pour les étapes 2 et 4, dans une attitude plus « coaching » et plus responsabilisante pour l'autre :

2. A ton avis, quel a été l'impact, quelles ont été les conséquences de... sur.... ?

4. Que verrais-tu comme autres façons de faire dans le futur ? Quelles seraient les difficultés pour toi ? Comment pourrais-tu les surmonter ?...