

OUTIL 38 Le feedback continu

OBJECTIF 7 : S'AFFIRMER SANS PROVOQUER DE TENSIONS

LE FEEDBACK CONTINU

Feedback continu
appréciation régulière et constructive
qui donne du sens et de la reconnaissance

COMMUNIQUER - PROGRESSER - MOTIVER

Feedback de
VALORISATION

Mettre en lumière
L'ÉVALUER
Désapprouver
Amorcer

Identifier
Assister
Améliorer
Diriger

Feedback d'
AMÉLIORATION

Exemple d'application

Une entreprise de montage de pneus pratique le feedback principalement au cours des entretiens annuels sur le principe : trois feedbacks positifs pour un feedback constructif. Plusieurs managers ont remarqué qu'ils trouvaient que ces feedbacks n'étaient pas authentiques et n'avaient pas de sens. Que cette technique « en sandwich » avait l'effet inverse que celui escompté : en voulant « emrober » le feedback négatif (constructif) entre trois positifs, les collaborateurs ne captaient pas à leur juste valeur ces retours positifs, car ils s'attendaient à en recevoir un négatif ensuite. L'équipe RH décide donc de mettre en place une formation au feedback continu par l'intermédiaire d'un formateur en CNV. Depuis, à la fin d'une réunion, on assiste très fréquemment à ce type d'échanges :

- « Super Paul, j'ai apprécié ta présentation, elle était claire, bien documentée et m'a permis de mieux comprendre la demande du client. Merci. »

- « Paul, merci pour ta présentation, elle était claire, et en même temps j'ai besoin de précisions par rapport à la demande du client. Pourrais-tu me donner plus de détails ? »

Ces habitudes relationnelles ont créé une bulle de confiance dans laquelle, se sentant plus libre de s'exprimer et de s'affirmer, chacun est encouragé dans son évolution.

Présentation

53 % des salariés déclarent ne jamais bénéficier de feedback leur permettant de progresser. Par ailleurs, la pratique du feedback est souvent contre-productive, dans la mesure où elle est la plupart du temps cantonnée à l'entretien annuel et donc perçue comme une évaluation qui génère du stress, car majoritairement prodiguée de manière hiérarchique descendante.

Par définition, le feedback est ce qui « nourrit en retour ». De fait, il n'a pas vocation à juger une personne, mais constitue au contraire une belle occasion de faire preuve d'affirmation de soi et d'assertivité. Cette appréciation évalue une performance, des résultats, des comportements, des savoir-faire et des savoir-être, mais jamais la personnalité d'un individu. Que ce soit un feedback de valorisation ou d'amélioration, l'intention est la même : **communiquer, progresser et motiver.**

Lorsqu'ils sont donnés en continu et entre tous les collaborateurs, les feedbacks sont de formidables vecteurs de confiance mutuelle, de respect et d'évolution. Le feedback continu apporte du sens et de la reconnaissance au quotidien. D'après une étude Officevibe, 43 % des salariés se déclarent être très engagés affirmant recevoir un feedback au moins une fois par semaine.

Intérêt du feedback continu

- Renforcer la confiance entre les collaborateurs.
- Célébrer les réussites et travailler les axes de progrès.
- Réduire les facteurs d'incompréhension.
- Co-construire du sens.
- Développer les soft skills.

Pour l'utiliser

Pour pratiquer un feedback continu et le formuler de manière assertive :

- Utiliser des approches comme le DESC ou la Communication NonViolente (**OUTILS 18 A 23**)
- Veiller à effectuer des **appréciations régulières et constructives** du travail ou des compétences.
- Annoncer clairement l'objectif et l'intention du feedback.
- Faire des points réguliers pour relever les actions réalisées, les valoriser, motiver, hiérarchiser les missions, redéfinir les objectifs...
- Identifier les sources de progression et décider d'actions d'amélioration.
- Faciliter la communication : prévoir un temps de parole suffisant et cadré.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Formuler des feedbacks dans le respect de la personne.
- ▶ Valoriser la notion de feedbacks « constructifs » au lieu d'opposer des feedbacks dits négatifs et des feedbacks dits positifs.

OUTIL 43 La reconnaissance

Présentation

Selon une étude de Cadremplai, 7 salariés sur 10 estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur. Or le manque de reconnaissance est l'une des sources les plus fréquentes de conflits en milieu professionnel. Nous guettons tous plus ou moins consciemment cette occasion d'entendre enfin notre supérieur, notre collègue, notre client ou notre partenaire souligner ce que nous avons accompli de positif, nous dire « merci », ou nous proposer une promotion. Ce besoin est profondément humain.

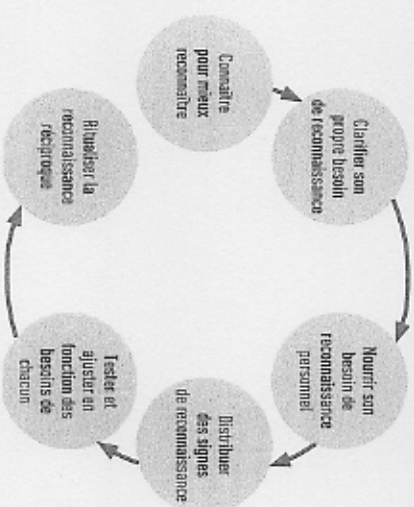
Intérêt de la reconnaissance

- Donner une image positive de l'autre et nourrir sa confiance et son estime de soi.
- Développer son propre rayonnement professionnel, sa propre confiance et sa propre estime de soi.
- Entretenir des relations professionnelles de qualité au quotidien.
- Renforcer la motivation au travail de ses collaborateurs, mais aussi la sienne.

Pour l'utiliser

- Pratiquer la reconnaissance au travail nécessite de respecter les étapes suivantes:
- **Connaître pour mieux reconnaître** : écouter les autres pour mieux décrire leurs besoins personnels de reconnaissance.
- **Clarifier son propre besoin de reconnaissance** : faire le point sur soi pour éviter de projeter ses propres besoins sur les autres.
- **Nourrir son besoin de reconnaissance personnel** : provoquer les signes de reconnaissance dont on a besoin.
- **Distribuer des signes de reconnaissance** : envoyer un mail de remerciement, féliciter lors d'une réunion d'équipe, valoriser un collègue devant un client...
- **Tester et ajuster en fonction des besoins de chacun** : être attentif aux réponses des personnes et adapter petit à petit les signes de reconnaissance en fonction des besoins perçus dans leurs réactions personnelles.
- **Ritualiser la reconnaissance réciproque** : faire régulièrement un point sur son besoin de reconnaissance et sur celui de son entourage professionnel.

LA RECONNAISSANCE



Exemple d'application

Gérant d'une salle de sport, Patrice souhaite renforcer l'entente et la connexion entre ses animateurs sportifs. Le coach auquel il fait appel mène avant tout une enquête pour évaluer les attentes et besoins de chacun en vue de les réunir prochainement lors d'une session consacrée à la cohésion d'équipe. Il s'avère que le principal besoin qui ressort de l'enquête réside dans un fort besoin de reconnaissance. Le coach propose donc à Patrice d'organiser une journée orientée sur ce thème :

- Le jour J, Patrice est avant tout invité à valoriser les résultats positifs obtenus ces derniers mois, les forces de son équipe et les feedbacks positifs recueillis par les adhérents.
- Ensuite, il demande à tous d'inscrire leur nom sur une feuille à faire tourner dans toute l'assemblée, chacun y consignait les qualités qu'il reconnaît à celui qui est nommé sur la feuille. Ainsi, tous recueillent une feuille à leur nom sur laquelle figurent leurs qualités perçues.

- Patrice s'engage enfin à ajouter à l'entretien individuel annuel un temps de reconnaissance des compétences, réussites et qualités appréciables par tous. Dès le lendemain, les rires et discussions spontanées reprennent et Patrice est ravi de pouvoir renouer un lien positif avec chacun de ses collaborateurs.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Envoyer des signes de reconnaissances adaptés aux besoins de chacun.
- ▶ Rester toujours sincère dans sa démarche de reconnaissances d'autrui.