



CANEVAS DE TRAVAIL POUR LES PSYCHOTHÉRAPEUTES - STRESS AU TRAVAIL/LE FEED-BACK

PETIT GUIDE DU BON FEED-BACK

Il est important, dans le milieu du travail, que l'on soit manager ou collègue, de pouvoir donner un bon feed-back à la personne avec qui l'on travaille. Le feed-back peut être une grande source de stress, soit pour la personne qui doit le donner et qui n'en a pas l'habitude, ou pour la personne qui le reçoit mais de manière négative.

A. La base pour donner un feed-back :

Il est d'abord important d'intégrer quatre aspects pour que le feed-back soit bénéfique. Quels sont ces aspects ? Et quelle est la différence entre un feed-back positif et négatif ?

1. Le feed-back ne doit pas sanctionner, il doit être moteur d'un changement.

Le feed-back négatif peut être comparé à une critique ; le feed-back positif est une phrase constructive.

Le premier va entraîner une réponse émotionnelle du côté du récepteur et ne donne sans doute pas les informations nécessaires pour que la personne se corrige.

Le deuxième type de feed-back est constructif car il donne justement l'information utile pour que la personne change sa manière de faire.

2. Il faut trouver le bon moment et le bon endroit pour donner un feed-back.

Il est parfois nécessaire, et parfois non, de le faire à la fin de chaque tâche. Il est parfois important de le faire régulièrement, ou au contraire à des moments clés.

C'est une question de bon sens ou de délicatesse de trouver l'endroit approprié pour émettre un feed-back ; parfois il est nécessaire de le faire en privé, en tête-à-tête avec la personne, parfois au contraire en équipe. Il est important de réfléchir à cela avant de donner une évaluation.

3. Le bon feed-back renvoie à des informations sur le contenu d'un travail ou sur la manière de procéder pour l'accomplir, jamais sur la personne elle-même.

Il est important que la personne ne se sente pas jugée, en tant qu'un individu, mais sache que l'on évalue le travail qu'elle vient d'accomplir. Cela suppose évidemment, qu'auparavant on lui a donné de bonnes instructions pour qu'elle puisse accomplir.

4. Le feed-back est à la fois un outil de managing et de développement personnel.

Il permet d'encourager le même comportement ou au contraire de corriger la manière dont la personne accomplit sa tâche. Le feed-back positif informe comment cela devrait se passer, ce que la personne doit changer dans sa manière de faire pour arriver à un meilleur résultat. Pourquoi le feed-back est un outil de managing et permet au travailleur de se développer ?

a) le feed-back affecte la performance :

- ▶ au niveau de la capacité et donc du rendement : le feed-back est positif quand il permet de développer de nouvelles aptitudes
- ▶ au niveau de la confiance en soi : croire en sa propre capacité est un atout, le feed-back positif « booste » la confiance et renforce l'estime de soi
- ▶ au niveau de la motivation : cela concerne l'effort que les personnes apportent dans leur travail, le feed-back positif influence la motivation car les personnes seront touchées par la manière dont vous les traitez
- ▶ au niveau de la situation : le climat relationnel qui va s'établir entre le manager et le travailleur, c'est-à-dire la manière dont vous serez reconnus comme manager, ou la manière dont le travailleur sera soutenu, va ralentir ou au contraire augmenter ses performances.

b) un feed-back formel ou informel aura un but différent :

- ▶ le feed-back formel est plus approprié quand il sera question de renforcer la discipline ou lorsqu'il est nécessaire d'avoir une évaluation ou une appréciation régulières de la performance des travailleurs. Cela inclut le fait que ce type d'évaluation nécessite une trace écrite. Elle ne se conçoit pas en public, mais plutôt de personne à personne.
- ▶ le feed-back informel, au contraire, se fera après une tâche précise et ponctuelle, au moment où le manager sans qu'il faut renforcer les liens dans l'équipe ou redonner un peu de courage un travailleur. Cela peut se faire également lorsqu'il faut répéter des directives ou ajuster le comportement du travailleur. C'est parfois l'occasion de féliciter lorsque le travailleur aura dû performer plus que d'habitude.

B. Les règles du bon feed-back :

1. Le feed-back devra être donné le plus tôt possible après la fin de l'activité, ainsi les détails restent frais dans la mémoire et vous pourrez également tabler sur des traces tangibles. Il est plus facile et plus évident de parler de quelque chose d'actuel.
2. Un feed-back correctif se fait toujours en privé : il est évident qu'il est plus difficile d'admettre ses erreurs en public. Si l'on respecte bien la règle de ne pas émettre de jugement sur la personne mais bien sur sa tâche, il est parfois intéressant d'en parler dans l'équipe.
3. Il est important de rappeler les règles. Dans chaque situation il faudra rappeler ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas... Mais montrer l'exemple est sans doute ce qui apporte encore le plus de résultats.

C. Les étapes du bon feed-back :

1. Observer le travail : il est souvent plus intéressant d'observer la personne en train d'effectuer la tâche demandée, plutôt que de vérifier le produit fini ou l'étape finale.
2. Se faire un jugement : pour que celui-ci soit constructif, il devrait être objectif, vérifiable et actualisé. Le manager devra utiliser des outils de mesure standards et reproductibles.
3. Entamer un dialogue, car le feed-back n'est pas un constat, ou une simple assertion ou encore une recommandation ; il permet un échange d'informations. Car si l'on veut que la situation change, il faudra obtenir l'adhésion du travailleur.

Ceci suppose :

- a) d'expliquer ce que vous avez vu
- b) d'expliquer les conséquences de ce que vous avez vu ; pour bien montrer la différence entre la qualité du travail effectué et ce qui était attendu
- c) chercher l'adhésion sur les changements à faire ; ceci permet de vérifier si le travailleur a bien compris et a accepté les directives.

Car il ne faut pas négliger la résistance au changement ; il est donc important au niveau du managing de bien respecter toutes ces étapes.