

L'art et la manière de faire un feed-back

Qu'ils soient individuels ou collectifs, les retours d'information, ou feed-back, sont indispensables pour donner un cadre structuré à l'activité des professionnels. Et ainsi faire avancer les projets, notamment en identifiant leurs pistes d'amélioration. Une pratique qui nécessite une certaine finesse.

Faire part de son analyse sur une situation professionnelle, exprimer des suggestions pour encourager le déploiement d'un projet, recadrer en cas de dérive... C'est ce qu'on appelle donner un « feed-back » à ses collaborateurs. Autrement dit, cette technique managériale consiste à faire des retours d'information dans le but d'améliorer les pratiques.

Des rendez-vous programmés

Pas question d'exprimer des jugements de valeur sans fondements objectifs. « *Un feed-back doit être "apprenant". Il est fait pour soutenir les salariés dans leur activité quotidienne et les aider à progresser* », précise Dominique Berthod, coach, consultante et formatrice pour le groupe Demos. « *Ces rétroactions permettent aussi de s'as-*

surer que tous les professionnels sont sur la même longueur d'onde et œuvrent dans la même direction », ajoute Christian Hilaire, directeur général de l'Association Accueil, réinsertion, promotion, éducation (Arpe).

Si l'entretien individuel peut être considéré comme un retour d'informations sur le travail de l'année écoulée, il ne peut constituer le seul point d'étape. Lorsqu'une prise en charge n'est pas satisfaisante, qu'un projet n'avance pas au rythme prévu, il est préférable d'intervenir auprès du ou des intéressés sans tarder, pour ne pas laisser une situation dériver. « *Des feed-back programmés régulièrement peuvent constituer des rituels contribuant à structurer le management* », souligne la coach. En réunion ou entre quatre yeux ? En réalité tout dépend du contexte. Lorsqu'un sujet est porté par

une équipe, la rétroaction sera collective. Mais le plus souvent, elle est individuelle.

Des échanges plutôt qu'une information descendante

Partager avec ses collaborateurs son regard sur leur pratique professionnelle, c'est bien. Leur donner l'occasion de livrer à leur tour leur analyse, c'est mieux ! Pour avoir de l'intérêt et être suivie d'effets, les retours doivent se faire dans les deux sens, et les appréciations doivent être croisées. Une approche recommandée par Dominique Berthod. « *Il faut donner l'occasion au salarié d'exprimer son point de vue et de suggérer des propositions d'évolution, qu'elles concernent ses missions propres ou le fonctionnement général de l'équipe ou du service* ». À défaut, il ne s'agira que d'un constat d'une situation passée. « *Or, un feed-back a pour but d'identifier des options d'amélioration pour l'avenir* », insiste la coach.

Des marques de reconnaissance

Pas forcément simple, surtout lorsqu'il est fait pour rappeler un salarié à l'ordre... Il est pourtant indispensable de trouver l'art et la manière de dire les choses afin de ne pas aboutir à l'effet inverse de celui recherché. En premier lieu, commencer la discussion en évoquant des points positifs permettra de mieux « faire passer la pilule » lorsqu'il s'agira, dans un



Le retour d'informations peut aussi permettre aux collaborateurs de livrer leur analyse.

POINT DE VUE



Marc Pimpeterre, directeur général de l'Union départementale des associations familiales (Udaf) de l'Hérault

« Les activités de l'Udaf, liées à la protection des personnes, à la petite enfance et aux tutelles sont encadrées par la loi. En outre, nous sommes certifiés ISO 9001. De ce fait, nous avons de nombreux indicateurs destinés au pilotage de nos activités. C'est sur ceux-ci que je m'appuie lors de

mes feed-back. Exemple: les inventaires sont-ils réalisés dans les 90 jours comme le demande la réglementation ? Les réponses devant être transmises aux magistrats sous 20 jours le sont-elles toutes dans ce délai ? Ces données factuelles ne mettent pas en cause des individus, mais une manière de s'organiser et de fonctionner. La finalité d'un retour n'est pas de démotiver l'intéressé ou de le placer dans un état d'esprit interdisant toute discussion. L'objectif est de trouver des pistes de solutions partagées pour améliorer la situation. »

second temps, d'émettre des remarques négatives. Pour que les retours ne soient pas assimilés par les salariés à des séances de recadrages, ils doivent aussi être utilisés comme des marques de légitimation. « *C'est un moyen de reconnaître formellement l'implication et le travail accompli* », assure Christian Hilaire.

En prime, un feed-back positif présente un autre intérêt. Quand un projet arrive à son terme sans encombres ou qu'une mission est réalisée de main de maître, il sera l'occasion de repérer les modes d'organisation ayant permis cette réussite. Et donc contribuera à l'optimisation du fonctionnement de la structure.

Jean-Marc Engelhard

EN SAVOIR PLUS

• « Comment donner et recevoir un feed-back constructif ? Féliciter, critiquer et accepter la critique », Véronique Bronckart, éditions 50 Minutes, 2015