



Communication efficace du feed-back

Définition du feed-back :

Transmission d'une information pertinente et significative dans le but de modifier ou de maintenir un comportement ou une performance.

Éléments structurels (en ordre) d'un bon feed-back :

- 1) Exprimer au « je » et spécifiquement ce qui me dérange dans le comportement de l'autre, et ce, avec politesse et sans attaquer, en incluant dans l'ordre les éléments suivants: 1- Les faits, 2- leurs conséquences sur l'organisation, sur ses collègues ou moi-même, 3- mon ressenti.
- 2) Exprimer ce que je demande à l'autre de changer, avec politesse, sans attaquer : J'aimerais que... (suivi du comportement attendu), en mettant l'accent sur l'intervalle à combler entre le comportement de l'interlocuteur et la performance attendue selon les buts la compagnie. Rappeler ces buts.
- 3) Vérifier auprès de l'autre s'il partage cette perception et, si oui, s'il peut agir comme on je le lui demande.
- 4) Écouter mon interlocuteur.
- 5) Conclure. Établir un plan d'action et fixer des suivis le cas échéant. Apporter de façon continue son soutien par coaching, formation ou modifications des conditions, des opérations ou de l'environnement de travail pour créer un contexte facilitateur.

Marche à suivre et guides d'action pour un feed-back efficace :

*Les guides d'action présentés aux pages suivantes servent autant à la préparation de son feed-back qu'à une auto-évaluation « après coup ». Leur objectif consiste à limiter les possibilités d'engendrer une réaction défensive de la part de l'interlocuteur et accroître l'efficacité potentielle du feed-back. Une préparation fréquente et assidue à l'aide de ces guides d'action, sur une étendue de temps suffisante, contribue à développer l'habileté de **transmettre un feed-back efficace, une qualité clé du manager**. Il s'agit d'abord de formuler son feed-back par écrit, puis de l'évaluer à l'aide des pages suivantes. On le reformule au besoin. Pour sa part, l'évaluation après coup consiste à reconstruire par écrit ce qui s'est passé et à l'évaluer à l'aide des guides. Une échelle en 5 points permet d'évaluer son positionnement par rapport au critère concerné. La zone commentaire sous chaque point est destinée à une réflexion personnelle, à des fins d'amélioration continue.*

PRÉPARATION ET AUTODIAGNOSTIC DE LA QUALITÉ DE SON FEED-BACK

ÉTAT D'ESPRIT

- 1) Au moment où je m'apprête à formuler mon feed-back, je me sens dans un état de réceptivité et d'acceptation de l'autre comme individu et de pleine confiance dans la relation.

Méfiance et résistance 1 2 3 4 5 Acceptation et confiance

Commentaires : _____

- 2) Une fois mon feed-back formulé, soucieux des besoins et ressentis de mon interlocuteur, je prends le temps de vérifier si celui-ci se reconnaît dans le comportement que je décris.

Insensibilité 1 2 3 4 5 Empathie

Commentaires : _____

- 3) Lorsque j'ai terminé de communiquer mon feed-back, je laisse mon interlocuteur réagir et lui prête une pleine écoute active.

Inattentif 1 2 3 4 5 À l'écoute

Commentaires : _____

- 4) Conscient que mon point de vue n'est qu'une perception, à l'écoute de la réaction de mon interlocuteur, je suis disposé à réévaluer mon feed-back si justifié.

Fermeture d'esprit 1 2 3 4 5 Ouverture d'esprit

Commentaires : _____

FORMULATION

9) J'ai clairement formulé mon intention : c'est-à-dire en termes précis et descriptifs (non évaluatifs, sans jugement, non sujet à interprétation).

Évaluatif et imprécis 1 2 3 4 5 Descriptif et spécifique

Commentaires : _____

10) Le feed-back que j'exprime porte sur les comportements et/ou des faits et non sur les intentions de mon interlocuteur (par ex., interpréter la motivation sous-jacente à son comportement), son caractère, ses attitudes ou sa personnalité, sous peine qu'il se sente personnellement attaqué.

Spéculatif 1 2 3 4 5 Concret

Commentaires : _____

11) Je communique uniquement les éléments d'information pertinents à la modification comportementale attendue et laisse tomber tout ce qui est superflu par souci d'efficacité et pour ne pas bombarder mon interlocuteur.

Surchargé 1 2 3 4 5 Limité

Commentaires : _____

12) Ce que j'exprime dans mon feed-back est juste et valide. Au besoin, je suis en mesure de faire comprendre à mon interlocuteur les avantages associés à son changement de comportement.

Injustifié 1 2 3 4 5 Crédible

Commentaires : _____

- 13) Ce que j'exprime dans mon feed-back concerne des aspects comportementaux de mon interlocuteur qu'il peut aisément modifier. (Si ça concerne une habitude ou un style comportemental, ce sera plus difficile et alors, il faudra peut-être assurer l'autre de notre soutien ou lui offrir une aide externe à cet effet.)

Irréaliste 1 2 3 4 5 Réaliste

Commentaires : _____

- 14) Le feed-back que je communique est actuel et non formulé au passé. (Ex. : Quand tu fais ceci... et non quand tu as fait ceci... Une formulation au passé provoque une réaction défensive).

Formulé au passé 1 2 3 4 5 Formulé au présent

Commentaires : _____

- 15) Le contenu de mon feed-back respecte les éléments structurels d'un bon feed-back (se référer à la première page).

Incomplet 1 2 3 4 5 Complet

Commentaires : _____

AU MOMENT OPPORTUN

16) Lorsque je communique mon feed-back, je m'assure que l'autre est dans des conditions de disponibilité et de réceptivité.

Inoportun 1 2 3 4 5 Opportun

Commentaires : _____

17) Je communique mon feed-back immédiatement après l'événement, pour que ce soit frais à la mémoire des personnes impliquées, sinon il y a de fortes possibilités que l'autre ait oublié ce dont on parle ou qu'il n'en garde qu'un souvenir vague. Alors, ça n'est plus aussi significatif et sensé pour lui.

Tardif 1 2 3 4 5 Immédiat

Commentaires : _____

BIBLIOGRAPHIE

En collaboration. *Manager's Toolkit, The 13 Skills Managers Need to succeed*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, chap. 7, 328 p.

HANDSON, Philip G. « Giving feedback : An Interpersonal Skill », *Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates Publishers inc., 1975, p. 147-154.

HAUVETTE, Didier. *Le pouvoir des émotions : Manager avec la méthode Gordon*, Éditions d'organisation, Paris, 2004, chapitre 5, 285 p.

PACHTER, Barbara. *The Power of Positive Confrontation*, Marlowe & Company, New York, 2000, chap. 6, 273 p.

Practomédia inc.

Édition de produits pratiques spécialisés en épanouissement humain.

1126, rue King Est
Sherbrooke Qc J1G 1E4
CANADA
Tél. : 819 563-6430
Télé. : 819 564-6434

info@practomedia.com

www.ohe-management.com

www.conscientio.com

www.ohe-look.com