

Comment réaliser un bon feedback pour ses salariés

Levier de performance, le feedback est un allié pour les managers et leurs équipes. Mais si on en parle beaucoup, il reste encore une énigme pour de nombreux managers. Voici quelques conseils pour le mettre en place et en tirer pleinement profit.

Temps de lecture : minute

1 décembre 2020

TL; DR :

- Un feedback nécessite de choisir ses mots afin de donner un avis constructif à son interlocuteur sans le braquer.
- Bloquer une date dans son agenda afin d'être certain d'avoir le temps d'échanger avec son interlocuteur.
- Proposer lui des pistes d'améliorer.

Réussir à faire grandir les membres de son équipe et les aider à développer tout leur potentiel pour qu'ils excellent dans leur secteur. Contrairement à certaines idées reçues, le manager n'est pas uniquement le gardien des performances de l'entreprise. Il doit aussi veiller à l'épanouissement professionnel de ses salariés. Le feedback, que l'on peut traduire par retour d'expérience ou compte rendu, est alors un élément essentiel. *"Le cerveau humain n'est pas capable de s'auto-évaluer objectivement"* , souligne Stéphane Moriou, expert RH. Bénéficiaire d'un regard extérieur pour comprendre ce qui a fonctionné et ce qui a échoué est un *"véritable cadeau"*, poursuit-il. Mais l'exercice est loin d'être facile et constitue un véritable travail d'équilibriste pour les managers

Préparez et construisez votre feedback

Un feedback ne consiste pas à faire une critique positive ou négative d'un projet ou d'un travail. Au contraire, il nécessite de choisir les bons moments pour toucher son interlocuteur, lui faire passer un message qu'il pourra entendre et digérer. Le but final est que le salarié s'améliore et comprenne ce qui a fonctionné ou non.

Pour ne pas braquer votre interlocuteur, il est essentiel de bien choisir vos mots et de réfléchir à la manière dont vous allez lui présenter les choses. Il est important de noter au fur et à mesure les comportements, les attitudes pour disposer de faits précis à présenter et ne pas dériver dans le jugement.

Prenez du temps pour le réaliser

Inutile de vous précipiter ou de réaliser un feedback entre deux portes, il n'en ressortira probablement rien de bon. Pour être constructif et apporter une aide précieuse, cet entretien doit être vu comme un échange où les deux parties essayent de trouver ensemble ce qui n'a pas marché ou ce qui a bien réussi. Nous ne sommes pas uniquement dans une relation verticale où le salarié écoute en étant passif.

Trouver un lieu calme facilitera ce travail. Faites en sorte de ne pas être dérangé par d'autres collaborateurs ou un fort bruit ambiant. Rappelez vous que le feedback est fait pour créer un lien de confiance entre le managers et son équipe. Les membres de cette dernière doivent sentir que ce moment leur est destiné.

N'attendez pas trop longtemps

Un feedback est une analyse d'un événement ou d'une mission. Attendre six mois pour parler de la réussite ou de l'échec d'un comportement ou d'un travail paraît peu pertinent. Si on ne vous demande pas de faire un retour dans la minute à chacun de vos collaborateurs, il est essentiel de cadrer des moments dans votre agenda afin d'apporter une continuité à vos feedback.

Un entretien hebdomadaire sera pertinent pour faciliter le suivi d'un projet ponctué de multiples échéances et rapidement pivoter si cela ne fonctionne pas. Si le dossier ne peut pas avancer aussi rapidement, un rendez-vous mensuel sera sans doute plus efficace. Dans tous les cas, Anne Levi, directrice des opérations chez MyJobCompany, conseille de ne pas dépasser six semaines sans entretien. Les événements risquent d'être trop lointains, ce qui viderait d'une partie de sa substance le feedback.

Notez que plusieurs types de retours peuvent être effectués à différents moments. Une entrevue trimestrielle sera l'occasion de faire un bilan de l'évolution du salarié et de son ressenti sur son poste au cours de ces trois derniers mois. L'entretien annuel donnera lieu à un échange sur son avenir professionnel, une éventuelle augmentation et pourquoi pas, une promotion.

L'organisation d'un bon feedback

Inutile de tourner autour du pot, allez droit au but sans être trop sec. Si vos mots sont bien choisis et que vous restez bienveillants, votre collaborateur ne devrait pas se sentir agressé. Sachez également faire

preuve d'empathie envers un salarié et adaptez votre discours à sa situation et sa personnalité. Ce point vous permettra aussi de choisir le meilleur moment, en fin de journée, par exemple, si vous pensez qu'il risque d'être affecté.

1. Commencer par les points positifs mais évitez à tout prix le feedback sandwich alternant une couche de compliments, une couche de critiques et un petit compliment pour ne pas terminer sur une mauvaise note. Personne n'aime les ascenseurs émotionnels et vous risquez uniquement de le perdre. Débutez avec ce qui a fonctionné et passez ensuite aux difficultés qu'il a rencontrées. Cela permet d'instaurer un climat bienveillant, de mettre vos salariés dans une posture constructive et de témoigner de votre reconnaissance. Les points positifs mis en exergue permettront de trouver des solutions et de savoir sur quoi il doit appuyer pour faire face à ses difficultés. N'allez pas chercher du positif là où il n'y en a pas, personne n'est dupe.
2. Un bon feedback a pour objectif de faire entendre à un salarié ce qui doit être modifié pour que la prochaine fois, la mission réussisse. Il ne s'agit en aucun cas de l'infantiliser. Vous n'êtes pas le seul à devoir travailler et analyser les manquements qui ont pu avoir lieu. Partez des faits et présentez lui ce qui n'a pas fonctionné. Demandez lui pourquoi, selon lui, les résultats escomptés ne se sont pas confirmés. En trouvant lui-même les réponses, il acceptera plus facilement la remise en question. Parmi les questions à poser, on trouvera par exemple, "qu'est-ce que tu aurais pu améliorer? Qu'est-ce qui n'a pas marché selon toi?". N'hésitez pas à repasser les éléments précis en revue pour chercher, ensemble des solutions.
3. Donner des points d'amélioration. Le feedback doit se terminer sur une note constructive et pas dans une critique positive ou négative de ce qui a été fait.

Le feedback est un processus qui se prépare, s'entretient afin de devenir un rituel facilitant le développement personnel des salariés·e·s mais aussi la réussite de l'entreprise.

Article écrit par Anne Taffin