

ambition.croissance.réussite

Bizz

Les chasseurs de têtes que vous devez connaître

ENQUÊTE



MARKETING
Barack Obama,
stratège de
l'Internet

UCB
Les préparatifs
d'une
restructuration

MÉDIA
Studio 100,
experts en
merchandising

LEADERSHIP
Bien choisir
son style de
management

TIA HELLEBAUT & C°
25 leçons
pour muscler
votre business



PME EN QUÊTE DE REPRENEURS
LES CLÉS D'UN
MARIAGE RÉUSSI



Questionnez nos experts

Vous vous trouvez devant un défi de taille ou vous avez en tête une question dont vous êtes persuadé qu'elle intéressera aussi d'autres lecteurs ? Ceci est votre rubrique. Envoyez-nous vos interrogations à expert@bizzmagazine.be. La rédaction sélectionnera les questions les plus intéressantes, et un expert y répondra dans un de nos prochains numéros.

Sus aux hackers

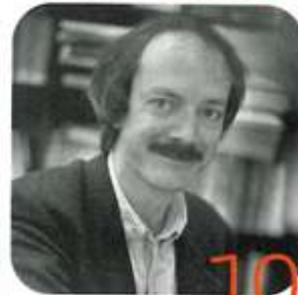
Pouvez-vous venir dans mon bureau ?
108



105



Questions & answers



102



Bien référencé sur Google

100



Bonus plus avantageux

110 Bizz Talk : The sole of a worker



98

96 Anticipez la crise dans votre projet

106

Quand cesse votre responsabilité d'administrateur ?



Le feedback, aussi difficile à donner qu'à recevoir

Pouvez-vous venir dans mon bureau?

Dans le contexte professionnel surtout, donner du feedback est essentiel. Il s'agit d'un des premiers vecteurs de développement des personnes, qui peut dès lors avoir un impact positif sur toute l'entreprise. La tâche est pourtant moins simple qu'il n'y paraît : comment, quand et où donner du feedback?

Camille van Vyve

« **E**n donnant un *feedback* à ses collaborateurs – qu'il soit positif ou constructif –, on leur donne le choix de changer ou non leur comportement », lance Sunita Malhotra, ancienne DRH aujourd'hui devenue coach et formatrice. « Ne pas en donner, c'est finalement les empêcher de se développer. »

Reste à savoir ce qu'est le *feedback*... et ce qu'il n'est pas. « Donner du *feedback*, c'est formuler des observations – et non des jugements – sur des comportements qui sont appropriés ou inappropriés. Dans une situation idéale, ces comportements doivent avoir été directement observés par la personne qui donne le *feedback*, et ses observations doivent être exprimées de la façon la plus spécifique possible. » On comprend dès lors que dire : 'Tu es un incapable' s'apparente à un jugement unilatéral et généraliste alors que dire : 'Je pense que dans tel contexte, tu aurais pu procéder comme ceci plutôt que comme cela' s'apparente davantage à un *feedback* constructif.

COMMENT DONNER DU FEEDBACK ?

Différentes techniques existent, mais le plus important est finalement que la personne à qui l'on donne le *feedback* soit dans de bonnes conditions pour le recevoir. « Tout d'abord, il me semble essentiel de s'exprimer à la première personne du singulier quand on donne du *feedback*. Dire 'je pense que' ou 'j'ai remarqué que' montre que l'on s'implique dans la démarche et qu'il s'agit d'une opinion personnelle, à laquelle l'interlocuteur est en droit de réagir. À l'inverse, déclarer, par exemple : 'Tu n'as pas été performant' a une connotation de sentence pour celui qui reçoit le compte-rendu. »

Parmi les techniques utilisées pour donner du *feedback*, Sunita Malhotra pointe celle dite du 'sandwich'. « Il s'agit de donner en premier lieu un *feedback* positif, sur un comportement qui était approprié et louable, puis d'en venir à du *feedback* constructif – sur un comportement qui pourrait être amélioré –, avant de terminer la discussion par une note à nouveau positive. De cette façon, l'intention fondamentalement positive de

celui qui donne le *feedback* est perçue comme telle par l'individu qui le reçoit. Evidemment, l'objectif doit toujours être de rester clair et honnête, pas de se cacher derrière un mur d'hypocrisie... »

Enfin, pour Sunita Malhotra, on reconnaît un bon 'donneur de *feedback*' par sa capacité à faire prendre conscience à son interlocuteur de ses points forts et de ses faiblesses, sans que ces dernières ne soient citées explicitement. « Avant d'expliquer les faits, il peut être utile de poser quelques questions ouvertes du genre : 'Quel est ton sentiment par rapport à ce projet ?' ou 'Comment penses-tu que nous aurions pu améliorer cette offre ?' ». Bien souvent, la discussion mène à une prise de conscience implicite des éléments à améliorer, généralement mieux vécue et plus vite intégrée qu'une formulation directe. »

QUAND DONNER DU FEEDBACK ?

Des moments dédiés au *feedback* doivent-ils être prévus formellement dans l'entreprise ou la spontanéité est-elle préférable ? « Je pense que les deux





façons de procéder doivent coexister. Une structure plus formelle présente l'avantage d'obliger les managers à penser au *feedback*, même si j'insiste souvent sur le fait qu'il ne faut pas donner du *feedback* parce qu'on y est contraint. Il me semble donc que des périodes de rapportage à fréquence fixe peuvent être judicieusement combinées avec des discussions plus informelles, certainement en cours de gros projets par exemple, ou après une réunion importante qui se serait bien ou mal passée.»

En matière de *timing*, deux choses importent : ne pas attendre trop longtemps et demander au préalable l'accord de la personne concernée. « Si un événement ou un comportement nécessite de donner du *feedback*, il faut essayer de le faire le plus rapidement possible, de sorte que les faits en question soient davantage qu'un vague souvenir. Mais ce n'est pas pour cette raison qu'il faut prendre son interlocuteur de court : obtenir l'assentiment préalable de la personne concernée est impératif. Cela peut se limiter à un simple 'Es-tu d'accord que l'on discute de ceci maintenant ?' ou

prendre la forme d'une réunion prévue d'avance. Peu importe, du moment que celui qui reçoit le *feedback* y est préparé. »

OÙ DONNER DU FEEDBACK ?

Tout comme il n'y a pas de règle stricte concernant le *timing*, l'endroit où est donné le *feedback* n'a que peu d'importance. « A nouveau, c'est d'abord l'état d'esprit de la personne concernée qui compte. Je ne vois pas d'inconvénient à ce que du *feedback* soit donné en trois minutes dans un ascenseur, ou au contraire en deux heures au cours d'une réunion planifiée une semaine à l'avance. La personnalité de celui ou celle qui reçoit le *feedback*, la culture de l'entreprise ou du pays dans lequel il est donné, ou encore la situation spécifique de l'entreprise peuvent influencer la façon de donner le *feedback*. Quand on se trouve dans une situation de crise, par exemple, où des décisions doivent être prises rapidement, il faut parfois s'efforcer de donner un *feedback* concis. Du moment qu'il a été convenablement préparé, cela ne devrait pas poser de problème particulier. »

PAS UNIQUEMENT DU SUPÉRIEUR À SON SUBORDONNÉ...

« De plus en plus d'entreprises pratiquent ce que l'on appelle le *upward feedback*, c'est-à-dire le *feedback* donné par les équipes à leur chef. Mais cela reste difficile », note la coach. « Pourtant, le principe se justifie tout autant que dans le sens inverse : dans un cas comme dans l'autre, le *feedback* vise à faire progresser la personne qui le reçoit et à accélérer son développement. Je pense qu'un bon manager devrait d'emblée expliquer à son équipe l'importance de donner du *feedback* et d'en recevoir. S'il présente cela comme une façon de motiver et de faire avancer l'équipe, il y a peu de chances que le principe même du *feedback* soit mal accueilli », conclut la formatrice. ■

Sunita Malhotra dirige aujourd'hui sa propre société de conseil, d'*executive search* et de formation, People Insights. D'origine indienne, elle a étudié aux Etats-Unis, avant de faire une carrière internationale de plus de 20 ans dans la consultance, le marketing et les ressources humaines, chez Philip Morris, Bristol-Myers Squibb International et Electrolux notamment. En plus de la gestion de sa propre entreprise, elle enseigne également la gestion des ressources humaines à l'UCLouvain, à l'université d'Anvers et celle de Varsovie en Pologne.

www.peopleinsights.eu

