

Comme donner un feedback efficace

Benjamin Franklin affirme dans son autobiographie [1] être tombé sur une citation d'Alexandre Pope qui l'a marqué à jamais :

"Men should be taught as if you taught them not, and things unknown proposed as things forgot"

Que nous pouvons traduire par :

"Les hommes doivent être enseignés comme si l'on ne les enseignait pas, et les choses inconnues proposées comme des choses oubliées."

Franklin pense que l'application rigoureuse de cette maxime lui a ouvert les portes de nombreuses entreprises fructueuses. Concrètement, il évitait des formulations telles que "je suis certain que", "il est vrai que", "il est évident que" en les remplaçant par "il me semblerait que", "il se pourrait que" ou encore "il serait possible que". Nous pourrions dire que le meilleur allié de Franklin était le conditionnel.

Cet article est un complément à ma réflexion sur le feedback (<http://speeddevelopment.com/feedback/>). Si la dernière fois, j'avais partagé mes pensées sur la manière de recevoir des feedbacks de qualité, je me pencherai aujourd'hui sur la manière de les donner.

J'avais terminé mon article en soulignant la grande prudence que nous devons développer quand il s'agit de donner un feedback à une autre personne. Étant donné que la plupart des gens ont la tendance à "tuer" le porteur de mauvaises nouvelles, il me semblait préférable d'éviter ce rôle.

Dans son commentaire [2], Michaël m'a fait remarquer avec pertinence qu'il n'est pas toujours possible ou préférable de s'abstenir. Dans certaines situations, il est nécessaire d'en donner un. Y a-t-il alors un moyen optimal de donner un feedback négatif ? Nous allons explorer deux techniques qui permettent de le faire tout en exposant leurs avantages et limites.

La méthode sandwich [3]

Il s'agit d'envelopper le feedback négatif entre deux couches de compliments – comme on enveloppe la garniture entre deux tranches de pain. Le feedback se déroule en trois étapes :

1) **Valorisation de départ** : Le donneur de feedback montrera sa satisfaction ou son admiration concernant un trait ou un comportement du receveur.

2) **Feedback négatif** : Le donneur pointera ensuite du doigt les aspects que l'autre pourrait améliorer. L'important est de ne traiter que de ce que le receveur peut améliorer et ne pas s'attaquer à un champ hors de son pouvoir d'action. Le donneur pourra formuler ses phrases sous forme de suggestions pour éviter de blesser l'autre.

3) **Compliments de conclusion** : Elle conclura l'interaction en exprimant à nouveau sa satisfaction envers l'autre. Cette partie est sensible. Il est nécessaire de mettre le receveur dans un état positif en la convaincant

qu'elle peut surmonter les obstacles et résoudre les points auxquels le donneur lui a fait part, tout en évitant qu'elle n'enregistre de travers le message. En effet, certaines personnes ont la fâcheuse tendance à ne se rappeler que des compliments et à oublier les critiques.

Exemple : Un employé arrive régulièrement 1h en retard au lieu de travail. Le patron décide de lui faire remarquer que son comportement n'est pas acceptable. Dans notre scénario, nous imaginons que le patron utilise des compliments sincères. Un manque d'honnêteté risque d'altérer l'efficacité de la méthode. Le patron pourrait utiliser la méthode Sandwich de la manière suivante :

"Franchement, je dois te dire que je suis impressionné par la minutie dont tu fais part dans ton travail. Surtout pour le rapport XYZ. Là, tu m'as bluffé ! Je me demande quels seraient les résultats si tu appliquais cette même qualité à la gestion du temps. Certains de tes clients m'ont fait remarquer que ces derniers temps, tu étais arrivé en moyenne 1h en retard. Ce serait idéal que tu puisses faire attention à ce point. On éviterait ainsi la plainte de nos clients et ainsi une source de stress supplémentaire autant pour moi que pour toi. Je suis vraiment très content de ton travail et c'est pour ça que je trouve important d'être transparent avec toi-même et te donner l'occasion d'améliorer certains aspects."

Avantages : Cette méthode permet d'ouvrir la personne pour qu'elle puisse recevoir le feedback dans les meilleures dispositions. On évite ainsi la situation classique où le receveur se braque et tente de se défendre au lieu de comprendre les raisons de l'insatisfaction de son interlocuteur.

La conclusion positive laisse un arrière-goût agréable autant pour le donneur que pour le receveur. Cette note cordiale permettra aux deux personnes de continuer à collaborer en dehors des points de friction.

Désavantages : Le cœur du problème se situe dans la répétition. La méthode Sandwich fonctionnera bien à ses premières utilisations. Une fois que le receveur a intégré le processus, à chaque compliment reçu, il en attendra son revers. Tel un conditionnement pavlovien, le receveur associera consciemment ou inconsciemment le compliment avec la souffrance. Le receveur risquera alors d'être toujours crispé ou en position de défense à la moindre valorisation.

La méthode suggestion(s) – explication(s) [4]

Cette méthode suggère d'attaquer directement par le feedback négatif. Mais on ne le citera pas explicitement. Au lieu de cela, le donneur communiquera directement la solution qu'il suggère pour résoudre le problème. La méthode se déroule en 4 phases :

1. Suggérer un comportement spécifique sans donner la raison de cette suggestion.
2. Exposer les avantages liés à l'adoption de la suggestion.
3. Démontrer les problèmes évités en appliquant la suggestion.
4. Complimenter le receveur en soulignant notre confiance en sa capacité à concrétiser la suggestion.

Exemple : Reprenons la même situation du patron devant signaler à son employé qu'il doit être plus ponctuel. Cette fois-ci, il utilise la méthode "suggestion(s) - explication(s)":

"Je pense que tu tirerais de nombreux avantages à développer ta gestion du temps en arrivant à 9h tous les matins. Tu pourrais ainsi partir en même temps que tes collègues sans devoir rester seul, tard le soir. Tu éviterais aussi que certains de tes clients viennent se plaindre envers moi. Ce qui, on doit l'avouer, n'est pas

très agréable autant pour toi que pour moi. Tu es un super travailleur et je t'admire pour ton travail minutieux. Surtout sur le rapport XYZ, tu m'avais bluffé. Si tu arrivais à appliquer ma suggestion, ce dont je ne doute pas, ta carrière pourrait sûrement prendre son envol."

Avantages : La méthode permet de placer le receveur dans un angle de résolution. Il n'y a pas de constat négatif, seulement un moyen d'être "encore" meilleur. Les deux premières phases sont positives. La troisième permet d'explicitier la critique. Si elle est bien formulée, le receveur peut réellement n'y voir que du feu – sans pour autant ne pas comprendre l'incitatif à s'améliorer. Il y a une grande nuance entre "tu es mauvais et voici ce que tu dois faire pour ne plus l'être" et "tu es bon et voici ce que tu dois faire pour l'être encore plus". Le fait que la personne se sente mauvaise ne l'aidera pas à progresser. Au contraire, si elle se sent compétente, elle aura plus de ressources et l'envie de s'améliorer.

Désavantages : L'approche directe doit être maîtrisée. Il est nécessaire que la suggestion ne sous-entende pas trop explicitement la critique derrière celle-ci. Si le receveur a déjà un passé concernant cette faiblesse, il est probable que cette approche risque de la braquer. Une fois le mode "défense" enclenché, il sera difficile de lui exposer les avantages de la suggestion.

Laquelle est supérieure ?

Il me semblerait peu pertinent d'affirmer qu'une ou l'autre est supérieure. Malheureusement, la littérature scientifique ne semble pas donner d'éléments supplémentaires permettant de prendre un parti. Selon moi et ma petite expérience, les deux méthodes peuvent être utilisées. Le donneur devra user de son bon sens pour juger le contexte et la personne pour savoir laquelle des deux méthodes sera la plus efficace. Nous pouvons cependant tirer quelques généralités de ces deux méthodes :

- **S'axer sur la solution et non sur le problème.** Le but est que la personne change son comportement. Il est souvent possible d'arriver à un tel résultat sans expliciter le problème.
- **Valoriser le receveur.** Si le receveur a l'impression d'avoir les cartes en main pour changer, les chances de succès sont plus élevées.
- **Suggérer et non ordonner.** Rappelez-vous de la citation d'Alexander Pope et son application fructueuse par Benjamin Franklin.
- **Sincérité.** Faire un faux compliment pour ensuite écraser le receveur de critiques mènera rarement au résultat voulu. La valorisation devra être sincère bien que cela ne soit pas toujours facile.

Un dernier mot

Il est parfois difficile d'utiliser ce genre de méthode. L'envie de vider son sac de critiques sur l'autre peut être si forte qu'on en oublie notre diplomatie. Pour éviter cet écueil, je suggère de travailler sur sa vanité. Rappelons-nous que la personne à laquelle nous devons donner un feedback négatif a probablement beaucoup de choses à nous reprocher. De plus, une autre personne nous sera toujours supérieure dans au moins un domaine. Peu importe qui nous sommes et ce que nous avons accompli.

N'oubliez pas qu'un enfant de 5 ans pourrait battre Sherlock Holmes en astronomie. [5]

Références

[1] "The autobiography of Benjamin Franklin" (lien non affilié) par Benjamin Franklin

[2] Extrait du commentaire de Michaël : " Je ne suis donc pas tout à fait d'accord avec ta conclusion, à moins que le but soit de donner suite à ton article avec un autre sur comment donner du feedback. D'un côté, la situation est très délicate lorsque l'on se voit demander du feedback (comme tu le dis plus haut), et la solution d'enrobage est peu évidente pour beaucoup. D'un autre, il est possible -et même indispensable- de donner du feedback même lorsque non sollicité. Un manager ne va pas attendre que son employé le lui demande pour lui en donner (surtout si celui-ci est mauvais). Pourtant, expérience faite, beaucoup de managers y renoncent par souci de froisser et de détériorer la relation."

[3] Dohrenwend, A. (2002). Serving up the feedback sandwich. *Family practice management*, 9(10), 43-50. Disponible en ligne sur <http://www.aafp.org/fpm/2002/1100/p43.pdf>

[4] Un article dont je me suis inspiré pour expliciter cette seconde méthode : <http://goo.gl/ujd1vA>

[5] Une liste intéressante (<http://sherlock-holmesdetective.jimdo.com/sherlock-holmes-version-canonique/sherlock-holmes/12-ses-connaissances/>) sur ce que Sherlock Holmes sait ou ne sait pas. Bien sûr, je suis conscient que le personnage est fictif !