

Osez le feed-back

VOUS AVEZ ENVIE DE DEVENIR UN MEILLEUR MANAGER ET DE TISSER DES LIENS DE CONFIANCE AVEC VOTRE ÉQUIPE ? TENTEZ LE FEED-BACK. EN DEMANDANT À VOS COLLABORATEURS CE QU’ILS PENSENT DE VOTRE MODE DE MANAGEMENT OU DE VOTRE STRATÉGIE, VOUS ACTIVerez UN OUTIL MANAGÉRIAL GÉNÉRATEUR DE PERFORMANCE POUR L’ENTREPRISE.

PAR PEGGY CARDIN-CHANGIZI



La première vertu du feed-back, est d'identifier ce qui marche et ne marche pas dans son management, et de mesurer en quoi la vision du manager est bien partagée ou non par les collaborateurs », rappelle Jean-Guy Perraud, coach en développement personnel et efficacité professionnelle au sein du cabinet Hexalto. « Lorsque vous demandez à vos collaborateurs ce qu'ils pensent de votre manière de manager, de la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation du travail, et que vous tenez compte de leur ressenti, vous envoyez aussi un message important sur le plan managérial, complète Sophie Muffang, coach professionnelle spécialisée dans l'accompagnement au changement. Cela signifie qu'à vos yeux, leur avis compte. En se sentant écoutés et impliqués, ils favoriseront l'instauration d'une relation de confiance. Or, la confiance constitue un formidable levier d'accélération de la performance. »

➔ **JOUER** carte sur table. Avant de se lancer, il faut préparer le terrain (voir encadré) et s'assurer que l'équipe est consentante. « Le manager doit être clair sur ses intentions », précise Jean-Guy Perraud. « Expliquer que vous voulez un feed-back sur votre management pour améliorer les processus de travail, la qualité de vie dans l'entreprise, la satisfaction des clients... » Cette explication est d'autant plus nécessaire que certains collaborateurs n'oseront probablement pas dire ce qu'ils pensent vraiment. « Il faut donc insister sur le fait que votre démarche n'est pas de s'entendre dire que vous êtes un manager génial,

mais d'identifier les points d'amélioration à apporter dans votre management ou dans le fonctionnement de l'entreprise », rappelle Jean-Guy Perraud.

➔ **POSER** des questions ouvertes. Pour obtenir un maximum de retour des collaborateurs, privilégiez des questions ouvertes, en vous concentrant sur le factuel. « Pour cela, utilisez le verbe faire ou des verbes d'action, rappelle Sophie Muffang. Et commencez vos phrases par comment, que ou quel, pour montrer que vous êtes à la recherche d'une solution collaborative. » Dans l'échange avec le collaborateur, les éléments factuels et le ressenti sont prioritaires.

« Cela implique de demander à la fois ce qui fonctionne bien dans le travail de l'équipe ou ce que la personne apprécie dans son travail, mais aussi de s'intéresser à ses besoins et ses manques. » À un collaborateur qui vous a semblé énervé lorsque vous lui avez demandé de faire telle ou telle chose, Brigitte Dreville, coach et formatrice spécialisée dans le management et la communication, conseille de lui poser la question

ainsi : « Qu'est-ce qui a suscité chez toi cet énervement ? » S'il répond que votre management est trop directif et qu'il manque d'autonomie, questionnez-le sur ces aspirations. S'il souhaite plus de responsabilités, le faire préciser dans quel domaine. Et s'il souhaite s'occuper du rayon aroma-phytothérapie, concluez le dialogue par un engagement. « Je prends note de ta demande et je vais

Dans toute démarche de feed-back, il y a une leçon d'ouverture et de générosité.

Sophie Muffang, coach professionnelle spécialisée dans l'accompagnement au changement

ack!



21% C'EST L'ÉCART DE PRODUCTIVITÉ CONSTATÉE ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS OÙ LES SALARIÉS SONT LES PLUS ENGAGÉS ET CEUX OÙ ILS LE SONT LE MOINS.

Enquête sur l'engagement au travail réalisée par l'Institut Gallup en 2013.

ENTREtenir LE FEED-BACK

Trop de managers se contentent du point annuel, mais cela ne permet pas de **créer une culture du feed-back**. La régularité du feed-back, a minima toutes les six semaines estiment les spécialistes, **joue un rôle important sur la performance** et les axes d'amélioration des collaborateurs.

POUR ALLER + LOIN

➔ Consultez le livre *Le 360°, outil de développement personnel* de Claude Lévy-Leboyer. Paru aux Éditions Eyrolles, cet ouvrage décrypte la philosophie et les modes de déploiement de cet outil qui constitue la forme ultime du feed-back entre un manager et son équipe.

prendre le temps de l'étudier. De ton côté, prépare le descriptif du poste tel que tu le conçois et on en rediscute dans quinze jours. »

➔ **NE PAS se justifier.** Lorsque le feed-back se révèle plus "violent", il ne faut surtout pas chercher à se justifier. « *Quand un adjectif se plaint d'être surchargé, car vous déléguez trop et manquez de disponibilités, il faut arriver à faire abstraction de soi et à rester en écoute active, en pratiquant un questionnement en entonnoir* », conseille Brigitte Dreville. « *Commencez par cette simple interrogation : "En quoi le fait de ne jamais être là est, pour toi, problématique ?" S'il répond qu'il aimerait pouvoir, de temps en temps, faire le point avec vous, suggérez-lui de vous envoyer en fin de journée un e-mail qui recense toutes ses questions, ou proposez-lui de faire un point hebdomadaire.* » À la fin du feed-back, il est essentiel de commencer par remercier son collaborateur. « *Le feed-back est comme un cadeau qui vous donne une photographie à un instant T de l'image que vous dégagez, et qui va vous permettre de progresser* », rappelle Sophie Muffang.

➔ **PRENDRE la bonne décision.** Cet échange doit ensuite se traduire en actes... « *Quinze jours après le feed-back avec le collaborateur qui souhaitait prendre la responsabilité du rayon aroma-phytothérapie, laissez-le s'exprimer sur sa manière d'appréhender le job qu'il convoite*, conseille Brigitte Dreville. *Il y aura dans sa présentation des éléments qui vont vous aider à prendre une décision. S'il partage la même vision que vous, cela va*

Entraînez-vous avant

Mieux vaut ne pas se lancer de but en blanc dans une démarche de feed-back, surtout si votre mode de management n'est pas vraiment orienté sur la communication. « *Cela risque de désarçonner les collaborateurs* », confirme le coach Jean-Guy Perraud, qui propose de démarrer en délivrant un feed-back positif à ses collaborateurs. « *Pour les préparer à l'étape suivante, commencez à leur donner des retours du type : "Aujourd'hui, j'ai bien aimé quand tu as conseillé cette dame qui est repartie très contente. Tu aurais pu aussi lui parler de telle ou telle chose... Je t'invite à le faire la prochaine fois... D'accord ?"* Coach professionnelle, Sophie Muffang suggère, elle, de s'entraîner dans un environnement familial ou amical. « *Demander un feed-back sur son mode de management constitue une prise de risque, qui nécessite beaucoup d'humilité et d'ouverture d'esprit. Cela suppose aussi d'accepter le regard de l'autre, surtout quand l'image renvoyée n'est pas agréable. Initier la démarche dans un environnement où les enjeux sont moindres permet d'éprouver cette capacité à s'ouvrir aux autres.* »

Positive attitude

vous conforter dans le fait d'accepter sa proposition. A contrario, si sa vision est différente, ou qu'elle n'entre pas dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, il faudra lui dire non. Mais en lui expliquant les raisons qui vous conduisent à prendre une telle décision. » Une fois la décision actée, il faut mettre en place des points d'étape. « *Si vous avez, par exemple, accepté de vous mettre en retrait pour laisser plus d'autonomie à un collaborateur, proposez-lui d'en discuter lors de points mensuels, afin de valider que vous avez le même ressenti que lui sur l'organisation mise en place. Et s'il indique se sentir plutôt à l'aise, et que vous êtes satisfait de son travail, vous vous sentirez en confiance et prêt à lui laisser plus d'autonomie.* » Vous l'aurez compris, lorsqu'on s'engage dans ce type de démarche, il n'y a pas de fin. « *À un*

collaborateur qui vous avait reproché de ne pas savoir gérer les réunions, vous demanderez ce qu'il a pensé de votre nouvelle manière d'animer ces rendez-vous avec l'équipe, qui sont désormais basés sur le travail en sous-groupes sur des thèmes précis... Et vous vous entendrez peut-être dire qu'effectivement, c'est beaucoup mieux qu'avant... Cette forme de reconnaissance envers son manager doit être appréciée à sa juste valeur, car elle reste beaucoup trop rare dans le monde du travail », conclut Brigitte Dreville. ●