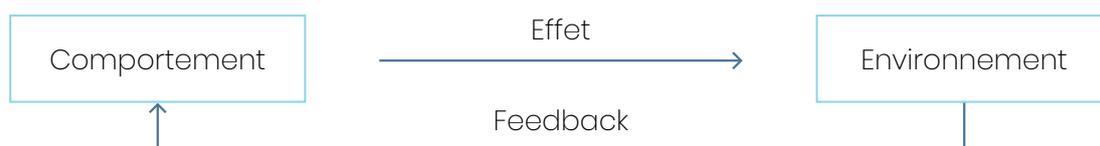


4.7

RENCONTRES INDIVIDUELLES AVEC LA HIÉRARCHIE (FEEDBACK)

- **Public concerné :** Hiérarchie.
- **Objectif :** Savoir donner un feedback de qualité à son équipe.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

Un feedback est une information donnée en retour (par une autre personne), concernant l'effet de mon comportement sur l'environnement (l'autre, l'équipe, l'organisation, ...).



Recevoir un feedback **régulier** sur son travail est utile en termes de :

- **Motivation** au travail : le feedback renforce le sentiment de compétence des personnes, leur communique des informations concernant les effets et conséquences de leur travail et leur apporte de la reconnaissance professionnelle.
- **Formation** professionnelle : le feedback permet d'identifier ce qui fonctionne bien (feedback positif) et ce qui doit être amélioré dans le travail (feedback correctif). Les deux types de feedback sont utiles à la personne, car ils lui permettent d'identifier ce qu'elle maîtrise et ce qu'elle doit améliorer dans sa pratique.

De manière habituelle, le feedback est donné par le supérieur hiérarchique, lors d'un entretien d'évaluation³² ou éventuellement lorsqu'un problème se pose. Or, le processus de feedback peut être étendu à une multitude de situations professionnelles : pour souligner une réussite individuelle ou d'équipe, lors du débriefing d'une réunion, pour remercier de l'aide apportée (surcharge).

De même, le feedback peut provenir de différentes sources : de la hiérarchie, mais aussi des collègues, des partenaires et éventuellement des bénéficiaires du service. Dans le cadre de la prévention primaire du burnout, cette fiche se centrera sur le feedback provenant de la ligne hiérarchique car cette forme de reconnaissance constitue un élément-clé de la prévention primaire du burnout.

Le processus de feedback et la reconnaissance sont intimement liés. Un feedback bien mené offre une forme de reconnaissance à la personne pour le travail fourni. Néanmoins, pour être légitime, le feedback doit s'appuyer sur une observation directe de la personne concernée, et être formulé le plus rapidement possible après l'observation de la situation en question. C'est pourquoi il est essentiel que la hiérarchie prévoie des moments réguliers de feedback avec chaque membre de son équipe, lors de moments de rencontre formels mais aussi à l'occasion d'échanges informels.

01. FEEDBACK ET SIGNES DE RECONNAISSANCE DE ÉQUIPE

A travers l'information qu'il offre sur le comportement, le feedback permet de donner des signes de reconnaissance. Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, propose de classer les signes de reconnaissance en deux dimensions :

➤ Positif VS Négatif

➤ **Conditionnel** (qui sont spécifiques à une situation) VS **Inconditionnel** (qui s'adresse à la personne dans son ensemble)

	Inconditionnel	Conditionnel
Positif	Je suis content de vous voir !	Votre exposé était très clair
Négatif	On ne peut jamais compter sur vous !	L'étude que vous avez remise est incomplète

Source : NOYE D. (2012). *Donner et recevoir du feed-back*. Paris : Julhiet, p. 29

En contexte professionnel, les signes de reconnaissance positifs (conditionnels et inconditionnels) sont appréciés. **Les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs sont à proscrire** car ils ne permettent pas le développement de la personne et sont délétères car ils visent l'ensemble de l'être de la personne. Enfin les signes de reconnaissance conditionnels négatifs sont utiles en formation notamment, s'ils sont bien formulés.

Le modèle SBI ci-dessous est l'une des manières d'aborder ce type de signe de reconnaissance de manière constructive au travail.

Il est à noter qu'un feedback positif peut être fait de manière individuelle ou collective, alors qu'un feedback négatif doit être formulé en privé et dans un climat de confiance afin d'éviter la stigmatisation d'un membre de l'équipe.

02. LE MODÈLE SBI DU FEEDBACK

Le modèle SBI apporte un guide pour formuler un feedback de qualité en contexte professionnel.

S . SITUATION

Quel est le contexte du comportement?
Dans telle situation ...

B . BEHAVIOUR

Sur quel comportement porte le feedback?
Tu adoptes tel comportement ...

I . IMPACT

Quel est l'impact de ce comportement sur moi, l'équipe, l'organisation ... ?
Et cela me pose problème à tel niveau ...

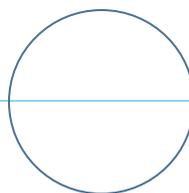
L'impact (les conséquences du comportement) exprimé dans le SBI concerne à la fois des faits, mais aussi des émotions, des ressentis, individuels et collectifs.

Une fois le feedback exprimé à la personne concernée, un temps d'échange peut être prévu afin que celle-ci puisse exprimer son ressenti vis-à-vis du feedback reçu et, en cas de feedback correctif, éventuellement proposer ou recevoir des solutions, pour savoir comment rectifier le tir, progresser, apprendre de ses erreurs.

QUELQUES CONSEILS :

Un **feedback de qualité** aura donc les caractéristiques suivantes :

- Porter sur le travail de la personne et non sur l'ensemble de sa personnalité ;
- S'appuyer sur des faits concrets, des données, des observations, ... afin de contextualiser la remarque ;
- Être régulier et surtout exprimé le plus rapidement possible après l'observation de la situation dont il est question ;
- Être direct (sinon le message à transmettre risque de se perdre dans le flot d'informations) ;
- S'il s'agit d'un feedback négatif, on veillera à conclure sur un plan d'action et une note positive.



LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 42](#). Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Source : NOYE D. (2012). Donner et recevoir du feed-back. Paris : Julhiet