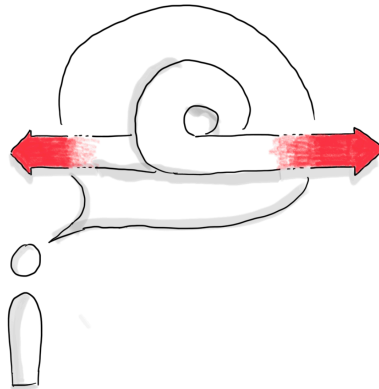


Comment utiliser le potentiel du feed-back (ou feed-forward) ?

10.8.2023, David Fiorucci



Tout le monde vous le dira, le feed-back est important, nécessaire. Et pourtant, malgré les diverses théories et méthodes, son potentiel n'est pas assez exploité, voire mal exploité. Souvent, nous répétons ce que nous avons appris machinalement, sans avoir intégré les principes clés.

Ainsi, combien de fois avez-vous entendu dire qu'il faut commencer par du positif avant de donner du « négatif » ou même de faire la technique du « sandwich » : je commence par du positif, intègre du « négatif » au milieu et termine par du positif...

Moi, je suis de l'avis qu'il faut être plus clair : il y a des moments pour le positif et d'autres pour le constructif (et non le « négatif »). En effet, un feed-back constructif vous permettra d'évoluer et de grandir.

Ainsi, en se basant sur une situation, un événement ou un résultat vécu, perçu actuel ou du passé proche ou lointain (c'est la partie « back » du feed-back), nous pouvons tirer des enseignements et les mettre en avant pour une personne ou un groupe de personnes étant impliqués (c'est la partie « forward » du feed-forward). Cela permet de progresser, d'aller de l'avant et de construire.

Il n'est pas nécessaire, selon moi, d'embellir les choses, voire parfois contre-productif, de commencer par du positif si notre intention est de donner un feed-back constructif. En effet, la personne en face de vous n'est pas dupe. Elle est très souvent consciente, vu les circonstances, l'ambiance ou votre attitude, que ce que vous allez dire n'est pas forcément positif. Donc, ne tournez pas autour du pot et allez à l'essentiel. Soyez directs tout en étant constructifs. Pour ce faire, voici les cinq principes importants à prendre en compte.

Avant de vous présenter ces cinq principes, une réflexion de base s'impose : il est très important de donner des retours (feed-back/feed-forward) positifs **et** des retours constructifs, les deux ! Et cela autant en privé qu'au niveau professionnel ou associatif et avec vos amis.

Le positif vous stimulera, le constructif vous développera et vous donnera un cadre. Un tel cadre est également très important au niveau familial, face à vos enfants, par exemple.

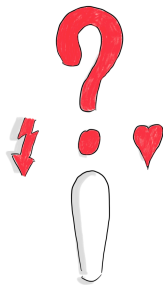
Un jeune qui n'aura entendu que du positif tout au long de son enfance aura vraisemblablement des problèmes dans sa vie. Il n'aura pas le cadre nécessaire pour se positionner et évoluer. Imaginez un enfant qui entend tous les jours : « Oh, tu es si bien, c'est tellement chou, etc. » sans jamais être confronté à la

réalité, aux limites. Tôt ou tard, cela va avoir des conséquences au niveau de l'intégration, du psychologique, de la socialisation, de sa construction en tant qu'être humain.

Il est bien évident que les retours positifs doivent être majoritaires. Certaines cultures connaissent des adages qui indiquent que pour tout retour constructif (« négatif »), il faut quatre ou cinq retours positifs pour compenser ou garder la balance en équilibre. A nous, donc, de faire attention et de donner assez de retours positifs.

Venons-en aux cinq principes importants :

1. Mon état d'esprit actuel, comment je me sens



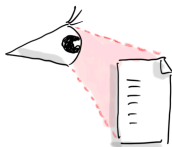
L'état d'esprit dans lequel je suis, mon état physique, mental et émotionnel ont une influence sur la qualité du retour que je vais donner et sur l'impact qu'il va avoir. Parfois, il est nécessaire de donner un retour à chaud. Quelques respirations profondes, un passage aux toilettes pour se regarder dans le miroir et se centrer sont peut-être nécessaires avant d'aborder le sujet.

2. Mon intention (l'impact souhaité)



Quel est l'objectif souhaité (impact) par le retour que je donne ? Quelle est mon intention ? Est-ce que je donne ce retour pour moi ou est-ce que je souhaite vraiment faire grandir mon vis-à-vis ou les autres personnes concernées ?

3. Préparation



Il y a la préparation personnelle, mais également la préparation liée aux faits. Pour ce faire, il est nécessaire d'observer et de récolter des faits clairs et non des suppositions ou des ouï-dire. Attention de ne pas cumuler les faits. En effet, tout retour devrait être donné en lien avec une situation et des faits dans les jours qui suivent, sans trop attendre. Ainsi les faits seront encore présents dans les mémoires et il sera plus facile d'en tirer les enseignements. De plus, si vous attendez plusieurs mois et que vous arrivez avec une liste de plusieurs sujets (qui fâchent), cela sera démoralisant et l'effet escompté sera amoindri.

4. Méthode de la communication non violente (Marshall Rosenberg)

Comme déjà indiqué, donnez du feed-back positif et du feed-back constructif. En ce qui concerne le retour constructif, la méthode que je conseille est celle de la « communication non violente » de Marshall Rosenberg. Cette méthode se compose de quatre étapes claires. Si vous suivez ces points et que vous vous y tenez, la personne en face de vous ne se sentira pas attaquée et pourra suivre votre raisonnement et comprendre pourquoi vous êtes dans cet état d'esprit et pourquoi vous souhaitez une action ou un changement.

a) Observation

Donnez une observation sans jugement. Amenez les faits concrets, précis. Évitez les mots tels que « toujours », « jamais », « souvent » qui jugent.

b) Sentiment

Mentionnez ce que vous ressentez, ce qui se passe en vous, quelles sont vos émotions. Vous devez d'être en accord avec vous-même. Ainsi si vous êtes triste ou furieux, vous pouvez le dire et avoir le ton en conséquence. La communication non violente ne veut pas dire une communication « neutre ». À ce titre, il y a trois dimensions à considérer, le verbal (ce que l'on dit, le contenu), le non-verbal (le langage du corps, l'attitude associée au contenu) et le paraverbal (la façon de le dire, les intonations). Ne dit-on pas « c'est le ton qui fait la musique » ?

c) Besoin

Afin que la personne comprenne pourquoi vous avez ces émotions, ces sentiments en lien avec l'observation, il est important d'indiquer votre besoin. Attention, le besoin n'est pas une attente. Il a à avoir avec vous. Ainsi, par exemple, un besoin pourrait être d'avoir du calme et votre attente serait que votre vis-à-vis se taise.

d) Action/Souhait

Finalement, une fois que ces trois premiers points ont été mentionnés, vous pouvez indiquer l'action que vous souhaitez ou, comme le propose Marshall Rosenberg, simplement le souhait que vous avez.

Cette méthode est très efficace autant en privé qu'au travail. Il vous faut un peu d'exercice pour arriver à la maîtriser et à l'utiliser de façon spontanée. Exercez-vous et, dans votre préparation en lien avec une situation difficile que vous allez devoir gérer, partagez les quatre points de la méthode avec une personne neutre qui pourra vous donner un retour et, ainsi, vous aider à progresser et à maîtriser la méthode.

5. Compréhension et reproductibilité



Le dernier point que je considère comme très important dans le cadre du retour (feed-back/feed-forward) est de le formuler de la façon la plus simple et claire – et surtout de mettre en avant l'impact.

Dans le cadre d'un retour positif, je vais donc mentionner/expliquer la situation dans laquelle la personne a fait ou dit quelque chose de bien et, ensuite, indiquer ce qui était bien et, surtout, quel impact cela a eu sur moi, voir sur d'autres personnes. Ainsi la personne comprendra pourquoi c'était bien et pourra reproduire son attitude ou son action dans une situation comparable. C'est encore mieux que de simplement dire « merci » – ce qui est déjà bien mais, selon moi, pas assez.

Bien évidemment que parfois, vous voudrez tout de même ajouter un élément constructif après l'élément positif mentionné. Si tel est le cas, je vous suggère de ne pas utiliser le mot « MAIS » pour continuer la phrase. Continuez-la avec « ET », car ainsi vous ajoutez quelque chose sans pour autant enlever le positif que vous venez de mentionner. Le « mais » équivaut à la touche « Delete » de votre ordinateur. Dès qu'il sort de votre bouche, votre vis-à-vis se concentre sur ce qui va être dit et efface ce qui a été mentionné avant ... dommage !

En plus de ces cinq principes, mon dernier conseil est celui de donner vos retours en faisant une balade, une promenade avec votre interlocuteur. Le fait de marcher, de se promener a plein d'avantages et de bienfaits. De plus, cela permet de canaliser le stress.

Je vous souhaite plein de retours positifs et constructifs pour grandir et faire grandir.