Donner un feed-back négatif : conseils pratiques pour le supérieur hiérarchique immédiat (le « n+1 »)

**1. Pourquoi est-il important de donner un feed-back ?**

Littéralement, feed-back signifie ‘nourrir en retour’.

Cela consiste pour le supérieur hiérarchique, habituellement le supérieur hiérarchique immédiat (« le n+1 ») à donner son évaluation, positive ou négative, sur le comportement et les prestations de chaque membre de son équipe.

**1 bis. Pourquoi est-il important de donner un feed-back NEGATIF**

Donner un « feed-back » négatif permet de corriger les choses. L’objectif est que le collaborateur apprenne quelque chose et d’améliorer objectivement la situation, et non d’éliminer vos frustrations.

*Il y a différentes manière de réagir au comportement dérangeant de vos collaborateurs*

1. *Résignation - fuite :   
   Vous ménagez l’autre pour de mauvaises raisons, c’est-à-dire à cause de votre propre timidité ou incertitude. Le comportement de votre collaborateur vous irrite, certes, mais vous n’osez rien dire. (ex : un collaborateur arrive 2 fois en retard la même semaine…mais vous faites semblant de ne pas vous en être aperçu)*
2. *Colère –agressivité :  
   Vous réagissez de manière exagérée au risque de briser directement tout contact ou de vous disputer avec votre entourage. (ex : vous « explosez » et « engueulez » votre collaborateur lorsqu’il arrive en retard)*
3. *Assertivité :   
   Vous osez vous imposer, exprimer votre avis et votre sentiment sans vous sentir coupable ou hésitant. ex : vous dites sur un ton calme et résolu : ‘J’ai constaté que tu étais arrivé 2 fois en retard cette semaine. Ceci m’ennuie car cela dérange le travail de l’équipe. J’aimerais donc que cela n’arrive plus ».*

* **donner un feed-back négatif de manière assertive est la meilleure manière pour améliorer la situation à la satisfaction des parties concernées !**

**2. Comment donner un feed-back négatif**

Donner un feed-back négatif est délicat sur le plan humain : la plupart des gens n’ont jamais appris à bien réagir à un feed-back négatif. Certains se fâchent, d’autres perdent complètement les pédales…

Il est donc important de donner un feed-back négatif en observant certains principes – certaines techniques (voir ci-dessous).

Principe de base

Les 5 étapes de l’entretien :

1. Décrivez le comportement que vous avez observé personnellement (je vois, j’entends, etc.)
2. Expliquez quel effet ce comportement a sur vous (je trouve, je sens, etc.)
3. Laissez votre interlocuteur réagir.(qu’en penses-tu ?, pourquoi est ce que tu… ?)
4. Citez le comportement souhaité (j’aimerais que, je le vois comme suit, etc.
5. Discutez comment vous assurerez le suivi du comportement souhaité : qui fera quoi, comment et pour quand ?

Conseils

* Donnez uniquement du feed-back sur quelque chose que l'autre peut changer.
* Soyez concret: illustrer le comportement que vous critiquez par un/des exemples concrets.
* Réagissez rapidement. Idéalement dès que qu’il vous sera possible de le faire en face à face privé avec votre collaborateur « fautif », de préférence au plus tard dans les 24 h après que vous ayez constaté le comportement que vous souhaitez corriger.
* Soyez bref et allez droit au but. Réfléchissez à quel endroit et à quel moment vous donnez du feed-back.
* Evitez de pointer le doigt.
* Utilisez le « je » plutôt que le « tu ».  
  Exemple:
  + *Mauvais feed-back :* *tu racontes de ragots*.
  + *Bon feed-back :* *j’ai entendu hier que tu as parlé de moi avec Pierre.*
* Ne généralisez pas : n’utilisez pas de mots tels que ‘toujours’, ‘à chaque fois’, ‘jamais’. Citez uniquement les choses que vous avez observées.  
  Exemple :
  + *Mauvais feed-back : tu es toujours en retard.*
  + *Bon feed-back : j’ai vu que tu n’es arrivé qu'à 11 heures hier.*
* Concentrez-vous sur le comportement et pas sur la personne.  
  Exemple :
  + *Mauvais feed-back : tu es négligent.*
  + *Bon feed-back : je constate que tu laisses du désordre sur ton bureau.*
* Prenez quelques minutes pour préparez votre feed-back (voir ci-dessous)

**3. Préparez votre feed-back négatif**

* Choisissez un collaborateur dont le comportement vous a récemment dérangé et à qui vous n’avez encore rien dit et répondez aux questions suivantes :
  + de quel comportement s’agissait-il ?
  + Pourquoi ce comportement vous a dérangé ?
  + Quelles pourraient être les causes possibles de ce comportement ?
  + Quelles sont les conséquences possibles de ce comportement ?
* Réfléchissez comment votre collaborateur aimerait recevoir le message.
* Prenez rendez-vous avec le collaborateur afin de discuter brièvement demain par exemple.

**4. Réfléchissez a votre pratique**

* L’entretien s’est-il bien déroulé ?
* Comment le collaborateur a-t-il réagi ?
* Pensez-vous que l’entretien aura un impact sur son comportement ?
* Des accords ont-ils été passés ? Comment allez-vous assurer le suivi de ces accords ?
* Quelles leçons tirez-vous de l’entretien de feed-back et que ferez-vous différemment la prochaine fois ?