

# DONNER DU FEEDBACK ET EN RECEVOIR



# Donner du feedback et en recevoir

Le Système de gestion de la performance et de perfectionnement de l'ONU part du principe que la concertation et le feedback sont des éléments essentiels pour l'amélioration de la performance. Le présent guide porte sur l'importance d'avoir des conversations sur la performance, de donner du feedback et d'en recevoir et d'apaiser les tensions qui règnent dans les conversations sur la performance. Des conseils y sont également donnés dans ces domaines.

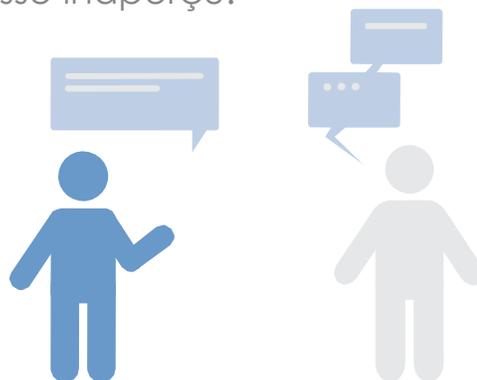
## Qu'est-ce que le feedback ?

On entend par feedback le fait de communiquer régulièrement avec une personne pour lui parler de son travail et de son comportement. On peut apprendre à bien donner et à bien recevoir du feedback. Celui-ci peut se décliner ainsi :

- Il peut être positif ou constructif ;
- Il peut être donné ou reçu dans un cadre formel ou informel ;
- Il peut être donné ou reçu par un supérieur hiérarchique, par un subordonné ou par un collaborateur de même rang.

L'absence de feedback concret et régulier peut avoir les effets suivants sur les membres du personnel :

- Manque de motivation ;
- Sentiment que le travail n'est pas reconnu à sa juste valeur ;
- Sentiment que les difficultés rencontrées dans l'exercice des fonctions ne sont pas prises en compte ;
- Sentiment que l'effort exceptionnel consenti pour s'acquitter des tâches passe inaperçu.



# Le feedback au service de l'amélioration de la performance

L'évaluation à mi-parcours et l'évaluation de fin de cycle sont l'occasion de donner, oralement et par écrit, dans un cadre formel, du feedback sur les objectifs et les compétences. Les entretiens doivent être préparés avec soin et le notateur comme le fonctionnaire doivent être prêts à donner et à recevoir du feedback.

Ces entretiens sont importants, mais on ne saurait limiter le feedback à deux réunions par an. Les études montrent que le fait de donner du feedback en continu contribue pour beaucoup à la motivation du personnel et à la hausse de la productivité, et qu'il permet au notateur et au fonctionnaire d'entretenir des relations solides.



## Perception et réalité

- Le notateur croit souvent qu'il donne suffisamment de feedback, mais le fonctionnaire a un tout autre avis sur la question ;
- Le feedback donné à l'occasion de l'entretien à mi-parcours et de l'entretien de fin de cycle ne remplace pas celui qui est donné à l'occasion de conversations informelles, de courte durée, tenues chaque semaine ou chaque mois sur la performance ;
- De nombreux fonctionnaires sont très demandeurs de ce genre de mini-conversations informelles ;
- Le notateur et le fonctionnaire doivent se mettre d'accord sur la périodicité du feedback, en fonction des besoins du fonctionnaire ;
- Le fonctionnaire doit prendre l'initiative de demander du feedback chaque fois qu'il le juge nécessaire ;
- Le notateur doit encourager le fonctionnaire à lui donner du feedback.

### Donner du feedback – Conseils

- Concentrez-vous sur la performance, pas sur la personne ;
- Faites attention au ton que vous employez : soyez poli, respectueux et calme ;
- Commencez les phrases par « Je », pas par « Vous » ;
- Proposez des changements dans les comportements ;
- Terminez sur une note positive ;
- Si des améliorations sont nécessaires, établissez un plan d'action de concert avec le fonctionnaire.

# Accepter la critique – Conseils

Il n'est pas facile de faire l'objet de critiques. Il est courant d'être sur la défensive, parce que le feedback peut ternir l'image que l'on a de soi. Il arrive qu'on « passe à l'attaque », ce qui ne permet pas d'avoir une discussion productive entre professionnels. Il est utile de prendre en compte les 3 points suivants quand vous recevez du feedback :

## Écoutez attentivement

Envisagez le feedback de manière constructive, comme un élément utile. Voyez-le comme quelque chose qui vous aide à apprendre et à vous perfectionner.

## Analysez le feedback

Que pouvez-vous apprendre de ce message ? D'autres supérieurs hiérarchiques, d'autres collègues ou d'autres membres de l'équipe vous ont-ils déjà donné le même feedback ? La personne qui vous donne du feedback comprend-elle votre travail et vous connaît-elle bien ? Ses attentes vis-à-vis de votre travail sont-elles raisonnables ? Vous donne-t-elle de bons exemples d'aspects à améliorer ? Les progrès qu'elle attend de vous sont-ils raisonnables ?

## Comment réagir

(trois astuces à utiliser plusieurs fois dans la conversation)

Posez des questions pour bien comprendre ce qui est dit et prenez les mesures qui s'imposent. Demandez des exemples. Admettez la vérité de manière à pouvoir agir.

Ne vous sentez pas obligé de répondre immédiatement. Vous pouvez gagner du temps en écoutant les commentaires et en en prenant note, sans pour autant contester les observations.

\*\*Maîtrisez vos émotions pendant la conversation.

Essayez de vous mettre d'accord sur ce qu'il faut faire pour rectifier le tir et demandez qu'une autre réunion soit organisée pour passer en revue les progrès accomplis