Coacher avec le feedforward

01 Les bases théoriques

Le processus de *feedforward* consiste à aller au-delà de la formulation d'un *feedback* positif ou négatif qui repose sur une observation ou un constat. Il prolonge ce constat par la formulation de demandes, ou la proposition d'options ou solutions actives, et pratiques, tournées vers l'avenir.

La mise en œuvre systématique de la technique du *feedforward* propose un certain nombre d'avantages évidents :

- Elle est centrée sur la proposition de solutions en fournissant des indications claires sur la façon de résoudre un problème ;
- Elle est orientée vers l'avenir, en évitant des commentaires inutiles sur les comportements ou des résultats passés. En effet, ceux-ci ne peuvent plus être modifiés ;
- Elle est comportementale : elle concerne des paroles ou des actions plutôt que des principes, les actions plutôt que les personnes ;
- Elle n'est pas perçue comme un jugement, elle ne dispense pas de critiques positives ou négatives ;
- Elle est opérationnelle et efficace, offrant très directement et simplement des avenues d'amélioration, des options de solution ou des axes de développement ;
- Elle est respectueuse, et contribue en cela à initier et renforcer des relations positives et de partenariat ;
- Elle est participative, car elle permet à toutes les personnes impliquées dans une relation ou un contexte collectif de réfléchir à des moyens pratiques d'amélioration des résultats ;
- Elle permet d'éviter ou de résoudre des conflits par le repositionnement de la relation dans une dimension positive et favorable.

La mise en place d'une culture de feedforward permettra à un collectif :

- De renforcer sa cohésion et sa solidité ;
- De construire la confiance ;
- D'améliorer les performances ;
- De développer / renforcer le respect mutuel.

02 Le guide pratique

Les 7 étapes du processus de *feedback* :

1. DÉCRIVEZ SPÉCIFIQUEMENT LES ÉLÉMENTS QUI PROVOQUENT CE FEEDBACK – POURQUOI CE FEEDBACK ?

Donnez une description claire, spécifique et factuelle de ce que vous avez observé et qui est à la base de votre proposition de *feedback*. Evitez les généralisations, exagérations et les réactions émotionnelles.
« J'ai observé…. » ou « J'ai identifié… » suivi de « Partages-tu cette observation ? »

2. PARTAGEZ AVEC LA PERSONNE LES IMPACTS DIRECTS DE CETTE SITUATION

Décrivez les impacts sur les autres, le projet, l'équipe…
Restez très objectif et ne personnalisez pas. Evitez de blâmer la personne. Restez sur les faits.
« Les conséquences de cette situation sont… »

3. DONNEZ L'OPPORTUNITÉ À LA PERSONNE DE S'EXPLIQUER

Pratiquez l'écoute active en reformulant, en paraphrasant les points clés partagés par la personne, en montrant un non-verbal attentif.
« Que penses-tu de cette situation… ?»

4. ALLEZ À LA PÊCHE AUX IDÉES PROPOSÉES PAR VOTRE INTERLOCUTEUR

Contextualisez l'ensemble sous la forme d'un problème à résoudre, d'une situation à améliorer.

Invitez la personne à proposer ses idées, sachant que les personnes sont plus enclines à mettre en œuvre leurs idées, même améliorées.

Soutenez ses efforts dans la recherche d'actions correctives.

« Que penses-tu qu'il soit possible de faire pour corriger cette situation / faire différemment la prochaine fois ? », « Je suis quasi certain que tu as quelques idées…»

5. PROPOSEZ DES SUGGESTIONS SPÉCIFIQUES D'AMÉLIORATION

Proposez des suggestions qui vont améliorer la situation, si possible en rebondissant sur les idées émises par la personne.

« Merci pour les bonnes idées que tu proposes ; je voudrais te proposer quelques idées qui peuvent les compléter / renforcer »… et terminer avec « Qu'en penses-tu ? »

6. RÉSUMEZ L'ACCORD ISSU DE CE FEEDBACK ET EXPRIMEZ VOTRE SOUTIEN

Faites une synthèse du plan d'action issu du processus de feedback. Là encore soyez spécifique et factuel.

Le plan d'action doit être SMART.

Et terminez sur une note destinée à soutenir la personne.

« En résumé, si j'ai bien compris, voici ce sur quoi nous nous sommes mis d'accord » suivi à la fin par « Est-ce bien cela ? ». « En tout cas merci déjà d'avance pour ce que tu mettras en œuvre ».

7. METTEZ AU POINT UN PROCESSUS DE SUIVI…OU PAS

Mettez-vous d'accord sur le processus de suivi afin d'aider / accompagner la personne dans la mise en place de ce plan d'action si vous l'estimez nécessaire (cf Fiche 15 « Leadership Situationnel »).

LA METHODE « DESC »

Le DESC est une méthode utilisée pour gérer / résoudre des désaccords, formuler des critiques constructives. La méthode « DESC », comme son acronyme en quatre lettres l'indique, se compose de 4 étapes :

- D = Décrire les faits
- E = Exprimer nos émotions
- S = Spécifier des solutions
- C = Conséquences et conclusion

DESC	PHRASE TYPE
Décrire les faits : Faits objectifs, concrets et observables.	**« Je constate que… »**.
Exprimer ses émotions : Exprimer émotions (joie, tristesse, peur, colère) et ressentis (fatigue, stress, tension, bonheur, sérénité...) en expliquant pourquoi le comportement (et non la personne) nous dérange.	**« Je m'inquiète de… »**.
Spécifier des solutions : Comment améliorer la situation : concrètement, comment s'y prendre pour aboutir à un résultat positif.	**« Je te propose de… »**.
Conséquences et conclusions : Donner les conséquences négatives et les inconvénients si le problème persiste. Exposer les résultats positifs si chacun respecte les engagements pris dans la partie solutions.	**« Ainsi nous pourrons… »**.

1. « DÉCRIRE LES FAITS »

C'est présenter la situation avec des faits concrets et observables. La description doit rester simple, sans exagération. Et surtout elle doit être objective.

Vous devez donc bien faire la différence entre un jugement (subjectif) et un fait (objectif).

Souvent nous avons tendance à porter un jugement quand nous voulons décrire un fait. Il existe une technique très simple pour retrouver le fait concret qui nous a conduits à ce jugement : il suffit de se demander « Qu'est-ce qui me fait dire cela ? ».

Exemple - Jugement : « Martin est maladroit » - Qu'estce qui me fait dire cela ? Fait : « Martin a fait tomber la pile de dossiers ».

Recommandation : Vérifiez bien que vos faits sont exacts et incontestables.

2. « EXPRIMER SES ÉMOTIONS »

Il est souvent difficile de nommer nos émotions, notre ressenti, car c'est encore bien loin de notre culture.

Pourtant nous avons tous en nous les 4 émotions fondamentales : la joie, la tristesse, la peur, et la colère. Et des ressentis à chaque instant de la journée : fatigue, stress, tension, bonheur, sérénité…

Il vous suffit juste de les exprimer : l'émotion ou le ressenti seront tournés vers le comportement de la personne, et non vers la personne elle-même.

Utiliser le « Je » et non plus le « tu » ou le « on » : quand vous utilisez le « Je », vous assumez la responsabilité de vos propos et de vos émotions : « Je suis agacé quand tu ne réponds pas au téléphone. »

Au contraire le « Tu » est accusateur. Votre interlocuteur se sentira agressé : « Tu m'agaces quand tu ne réponds pas au téléphone. »

Enfin, vous pouvez parler soit de votre émotion primaire, soit de votre émotion originelle.

L'émotion primaire, c'est l'émotion ressentie par rapport à des faits : « Je suis en colère quand tu ne mets pas ta messagerie téléphonique »

L'émotion originelle, c'est l'émotion qui se cache derrière l'émotion primaire. C'est l'émotion liée à notre vérité intérieure : « J'ai peur que nous perdions des clients importants »

Exemple - « Tu me fatigues » sera remplacé par « Je suis fatigué de t'entendre parler si fort au téléphone »

Recommandation : Distinguez bien les faits incriminés et la personne. Ce n'est pas la personne que vous incriminez mais un comportement.

3. « SPÉCIFIER DES SOLUTIONS »

Il s'agit donc de répondre à une question comme par exemple : « Comment améliorer la situation ? »

« Comment s'y prendre pour… ? » « Concrètement que pourrions-nous faire pour… ? »

Les solutions doivent être claires, réalistes et réalisables.

Vous pouvez proposer vous-mêmes des solutions. Vous pouvez aussi demander à votre interlocuteur de proposer ses propres idées. Si les idées viennent de lui, il y a plus de chances qu'il les applique par la suite…

Recommandation : Privilégiez la manière qui consiste à inviter la personne à proposer des solutions.

4. « CONSÉQUENCES ET CONCLUSION »

Donnez les conséquences négatives et les inconvénients si le problème persiste.

Surtout, donnez les conséquences positives si chacun respecte les engagements pris dans la partie « solutions ». Pour convaincre, pensez à bien exprimer les conséquences positives pour l'autre à mettre en place votre solution, ainsi que les conséquences positives pour les autres membres, l'équipe, le projet, l'organisation.

Recommandation : Si votre interlocuteur ne voit pas clairement le bénéfice qu'il peut tirer des solutions proposées, il faut laisser ouverte la porte de la négociation.

QUELQUES RECOMMANDATIONS

Pour que le *feedback / feedforward* ou le DESC soient efficaces, pensez à :

- **Agir rapidement :** Évitez d'attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes !
- **Traiter un seul problème à la fois :** Regroupez les faits qui sont liés à un et un seul problème, et écartez les faits liés à d'autres problèmes pour les traiter lorsque ces problèmes seront abordés
- **Trouver le bon moment d'agir :** Vous êtes prêt, et votre interlocuteur ? Est-il disponible et prêt à l'écoute ?
- **Aborder le problème en privé :** L'échange se fera seulement entre les personnes concernées, évitez de mettre votre interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.
- **Donner et recevoir :** une culture de *feedback* ne sera crédible que si elle est permise dans les deux sens.
- **Rechercher un gagnant-gagnant :** chaque protagoniste devra y trouver son compte.
- **Organiser le *feedback* / *feedforward* en face à face :** évitez l'e-mail !
- **Démarrer avec un *a priori* positif sur la personne :** elle est disposée à améliorer la situation.

03 Pour approfondir

Avec le soutien de la Wallonie
Fonds européen agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales

- Gérer des conflits – De l'affrontement à la coopération – Didier Noyé - 2004 - Eyrolles