



## 1 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 oeuvre 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 ni 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

## 2 Le guide pratique

### LES 7 ETAPES 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 ? »

Auteur :



 atanor  
Agri dans un monde complexe

## 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

Pratiquer 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 la fiche « Management 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 Emotions
- S = Spécifier des Solutions
- C = Conséquences et Conclusion

Auteur :



Wallonie

Fonds européen agricole pour le développement rural :  
l'Europe investit dans les zones rurales.



DESC	Phrase type
<b>Décrire les faits :</b> Fait objectifs, concrets et observables.	« Je constate que... »
<b>Exprimer ses émotions :</b> Exprimer émotions (joie, tristesse, peur colère) et ressentis (fatigue, stress, tension, bonheur, sérénité...) en expliquant pourquoi le <u>comportement</u> (et non la personne) nous dérange.	« Je m'inquiète de... »
<b>Spécifier des solutions :</b> Comment améliorer la situation : Concrètement, comment s'y prendre pour aboutir à un résultat positif.	« Je te propose de... »
<b>Conséquences et conclusions :</b> 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 pourrions... »

### 1ère étape « 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'est-ce qui me fait dire cela ? Fait : « Martin a fait tomber la pile de dossiers »*

Recommandation : Vérifiez bien que vos faits sont exacts et incontestables

### 2ème étape « 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 fatiguée 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.

### 3ème étape « Spécifier des solutions »

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

Auteur :



Fonds européens agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales.

 **atanor**  
Agriculture dans un monde complexe

« 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

#### 4ème étape « Conséquences et conclusion »

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

Surtout, donner les conséquences positives si chacun respecte les engagements pris dans la partie « solutions ». Pour convaincre, penser 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 soit efficace, pensez à :

- **Agir rapidement** : Évitez d’attendre que les choses s’arrangent d’elles-mêmes !
- **Traiter un seul problème à la fois** : Pensez à regrouper les faits en un problème commun à chaque fois que cela est possible.
- **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 s’elle est permise dans les deux sens
- **Rechercher un win-win** : chaque protagoniste devra y trouver son compte
- **Organiser le feedback / feedforward en face à face** : évitez l’e-mail !
- **Démarrer avec un à priori positif sur la personne** : elle est disposée à améliorer la situation

## 3 Pour approfondir ...

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

Auteur :



atanor  
Agriculture dans un monde complexe