



# EAEA FICHES PRATIQUES



## L'ENTRETIEN DE FEEDBACK

## CULTURE DU FEEDBACK

### • POURQUOI FAIRE DES ENTRETIENS DE FEEDBACK AU COURS DE L'ANNEE ?

**Le dispositif actuel basé sur un entretien annuel ne permet pas toujours une prise en compte au bon moment de la réalité opérationnelle : avancée des projets, des activités, révision possible des objectifs, prise en charge de nouveaux projets ...**

**Les entretiens de feedback vont favoriser la tenue d'échanges plus réguliers** : ce dispositif vient en appui de votre présence quotidienne en vous proposant un format d'échanges facile à mobiliser pour faire un retour à vos collaborateurs. Une discussion régulière sur l'atteinte des objectifs et de la manière de faire le travail sont des leviers participant à renforcer la relation managériale et à favoriser l'engagement de vos collaborateurs.

**L'articulation entre l'agilité opérationnelle des entretiens de feedback et l'entretien annuel** (temps d'échange formel pour lier les bilans des feedbacks et les résultats d'évaluation avec d'autres processus RH comme le plan de formation ou l'évaluation des compétences) **dynamise votre démarche managériale**. Les entretiens de feedback viennent ainsi enrichir l'entretien annuel et le dispositif global permet de trouver l'équilibre entre accompagnement du développement personnel de votre collaborateur et la recherche de la performance collective de votre service.

Les entretiens de feedback facilitent les démarches d'accompagnement et permettent d'octroyer plus de temps d'échange à la progression de vos collaborateurs.

**Les entretiens de feedback revêtent deux dimensions essentielles**. D'abord une dimension humaine car le collaborateur qui reçoit du feedback se sent reconnu et ce qui a une influence positive sur sa motivation et donc sa performance. Le feedback est également un outil de régulation qui permet d'ajuster dans un temps court les actions, les objectifs de chacun et donc de rendre l'organisation de son service plus efficace.

## VOLET MANAGER

Le feedback peut être traduit comme « retour d'information ».

Des entretiens de feedback réguliers permettent un suivi des actions menées par vos collaborateurs mais également un partage sur les réalisations en cours, les objectifs fixés. Ils permettent également de valoriser ou corriger les pratiques du collaborateur si cela s'avère nécessaire.

**Les entretiens de feedback visent toujours la progression. Ils doivent permettre :**

- De réajuster un objectif en fonction des réalités du service,
- De renforcer ou développer des compétences,
- De rectifier le cas échéant des pratiques ou comportements inadéquats en l'orientant vers des axes d'amélioration.



+ de pédagogie



+ de participatif



+ de positif

- **COMMENT RENFORCER SA POSTURE MANAGERIALE ?**

Parfois, par « peur de froisser » un collaborateur, nous hésitons à aborder certains comportements inadaptés ou des problèmes de performance, ce qui peut avoir des conséquences importantes sur le fonctionnement du service.

**Le nouveau dispositif d'évaluation au fil de l'eau implique de renforcer ses savoir-faire en matière de feedback**, ce qui repose sur un management relationnel, pédagogique et positif.

Donner du feedback implique **une communication claire** relevant du seul champ professionnel et **suppose d'être animé d'un état d'esprit constructif** reposant sur **des propos factuels**.

Le manager évolue donc dans **un rôle de « coach » qui se focalise sur le développement du potentiel de son collaborateur** en lui donnant les moyens d'agir sur son comportement ou sa contribution professionnelle. L'évaluation est une composante de cette démarche d'accompagnement mais pas la seule.

**Donner du feedback constructif est devenu une composante essentielle du management** dans l'environnement de travail actuel.

- **COMMENT FIXER LE CAP ?**

**L'entretien de feedback est un temps de dialogue qui favorise l'échange** autour des attendus et objectifs professionnels, de la tenue de poste, des compétences mises en œuvre.

Il est important d'expliquer pourquoi et comment vous souhaitez mettre en place une culture de feedback régulier avec vos collaborateurs.

**Un entretien de feedback doit permettre avant tout une création de solutions** et pas seulement une constatation de problématiques. Il faut également expliquer à votre collaborateur ce que ces entretiens de feedback apporteront de positif dans la gestion de ses activités au quotidien.

### Quand ?

**Il est important de rencontrer régulièrement chacun de vos collaborateurs afin que s'instaure, au fil des échanges, une relation de confiance centrée, non pas sur l'évaluation, mais sur le développement des compétences.**

Vous pouvez déterminer conjointement un calendrier en lien avec des étapes opérationnelles mais il est important de vous laisser la possibilité de fixer des temps de feedback supplémentaires. Cette possibilité doit être également offerte à vos collaborateurs. Vous pouvez par exemple ouvrir une plage hebdomadaire dans votre agenda à vos collaborateurs pour leur permettre de positionner des temps d'échange avec vous. Ces feedbacks réguliers vont permettre à vos collaborateurs de corriger plus rapidement une action ou une approche.

Lorsque vous êtes à l'initiative d'une demande de feedback, il est important de faire une annonce claire de l'objectif ou de l'intention de cet échange.



L'évaluation de la performance de vos collaborateurs en continu est particulièrement adaptée aux nouvelles générations qui attendent de leur manager un feedback immédiat, tout au long des activités et projets sur lesquels ils travaillent et pas seulement en fin d'année, ainsi entretiens de feedback et entretien annuel viennent idéalement se compléter, les premiers se focalisant sur un suivi au fil de l'eau, et le second consistant davantage en un état des lieux de bilan.

Privilégier un format court, centré sur un sujet. Mieux vaut voir régulièrement un collaborateur pour des échanges de 15 à 20 minutes afin de délivrer un message clair sur lequel il pourra agir, plutôt que d'avoir un entretien unique pendant lequel les messages passés peuvent être nombreux et perdre en impact.

### Qui ?

**L'entretien de feedback est mené par un manager avec son collaborateur, mais tout membre de l'organisation (pair, expert, autre manager, partenaire) qui ont un lien avec les objectifs, les activités du salarié, peut assister à un entretien si cela a été décidé en concertation et dans la mesure où cet acteur peut apporter un éclairage à l'échange : la finalité de cette approche est l'amélioration continue.**



## AIDE MEMOIRE

