

## Le retour d'information

Le « feed-back » Au cours de la réalisation du projet, les occasions d'avoir des informations en retour ne manquent pas. Il me paraît important d'organiser ce retour, ou encore ce « feed-back » et pourquoi pas de le formaliser. Le feed-back est l'occasion de s'enrichir des observations des autres (dans le cadre de projets en entreprise, les autres sont les clients, ou les membres de l'équipe). Les différents feed-back vont jalonner le projet et permettre de mettre en œuvre des actions correctrices. Je distinguerai deux types de feed-back

- Celui du client vers l'équipe

- Celui du manager vers l'équipe. Les caractéristiques du feed-back. Un bon feed-back doit porter sur un certain nombre de points positifs, quelques points de progrès et finir sur une conclusion positive et encourageante. Pour être efficace, votre feed-back doit porter sur des faits observables et modifiables. Le nombre de points doit être limité, tant sur les points positifs que sur les points de progrès (trop de points peut rendre le feed-back confus). De manière à respecter ces critères, il peut être utile d'organiser un peu le feed-back avec le client. Un questionnaire adapté peut guider le client en l'amenant à s'exprimer sur les points qu'il apprécie dans la réalisation du projet (on lui demande des exemples précis), puis sur deux ou trois points qui d'après lui devraient progresser (toujours avec des exemples), et enfin une conclusion sur sa perception globale du projet et de sa réalisation. Ce type de feed-back peut permettre de réorienter la réalisation d'un projet. En nous donnant du feed-back, le client nous remet en mémoire son objectif. Lorsque vous faites un feed-back vers vos équipes, le processus est identique. Vous allez choisir deux ou trois faits précis qui sont particulièrement réussis et vous allez expliquer en quoi vous considérez que ces points sont très positifs. Ainsi votre équipe saura précisément ce que elle fait bien et dans quelles situations. Suit la phase durant laquelle vous exposez deux ou trois points sur lesquels vous pensez que votre équipe peut progresser. Il est important de noter que c'est vous qui pensez que ces points sont des points de progrès. Il s'agit donc de votre vision du monde (ou du projet). Rien ne dit qu'il s'agit de la vérité. Il est donc important que ces points soient proposés avec beaucoup de respect, car ils peuvent heurter la personne qui les reçoit. Afin qu'elles soient accueillies avec bienveillance, vous prendrez soin d'étayer ces propositions par les exemples précis et placés dans le contexte. Plus vous mettez de concret, moins vous laissez de place à l'interprétation. C'est d'autant plus important que c'est l'interprétation que nous faisons de nos perceptions qui génère nos émotions. A partir de ces émotions, nous allons développer les comportements que nous jugeons appropriés. Enfin, vous prendrez soin de terminer votre feed-back par une conclusion globale positive, sur la conduite du projet ou sur une des phases qui vient d'être réalisée. Il est important de terminer sur cette conclusion positive. Même si la situation est très tendue. Il est toujours possible de trouver quelque chose de positif. Attention : Il arrive que le feed-back soit mal perçu car il peut générer des sensations négatives chez celui qui le reçoit. J'ai souvent observé des craintes à entendre le feed-back. Cela est peut-être dû au fait que, lorsque l'on donne du feed-back, on ne parle généralement que des points négatifs. J'ai également observé que dans notre culture, on a souvent tendance à négliger de parler des points positifs pour venir tout de suite aux points de progrès (qui sont souvent présentés comme négatifs). Lorsqu'on évoque à quelqu'un une situation négative, pour se la représenter, son cerveau va l'expérimenter. Pour cela elle va faire « comme si », et s'associer à la situation et ressentir les émotions négatives qui l'accompagnent. J'ai appris que « les limites sur lesquelles nous butons ne sont généralement pas dans le monde mais dans la représentation que nous en avons ». Si on parle à quelqu'un de ses limites, il va se les représenter et risque fort de buter dessus.