



## Mon MBA Express avec Singapour Live – Donner du feedback et avoir des conversations difficiles au boulot

Singapour Live éclaire quelques notions de business et comment elles s'appliquent à Singapour. La période de fin et début d'année est le moment pour les entretiens annuels d'évaluation qui peuvent être l'occasion de

conversations difficiles. Vous allez donner ou recevoir du feedback et c'est important de s'y préparer.

## Le feedback est un cadeau

D'abord, considérez que recevoir du **feedback** est un **cadeau**. En effet, cela va vous aider à **éclairer** les **angles morts** de votre personnalité et de votre comportement au travail. Vous allez peut-être **découvrir** des choses dont vous n'êtes même **pas conscient**. Pour la personne qui prend le temps de vous donner du feedback de manière **constructive**, c'est un **effort**, c'est difficile et cela doit être **préparé**.

L'objectif est de vous aider à vous améliorer.

Si vous voulez **aider** une personne, il est important d'être dans un **endroit calme** et de lui demander si vous pouvez lui donner du feedback. Le feedback repose sur une **confiance mutuelle** entre vous et votre collègue: vous faites l'**hypothèse** qu'il est **ouvert** au changement, il fait l'hypothèse que vous êtes là pour le **faire progresser**.



## Comment donner du feedback?

Une technique intéressante est de **systématiser** lors des entretiens une **revue** de 1) qu'est-ce que je dois **continuer** à faire, 2) qu'est-ce que je dois **arrêter** de faire, 3) qu'est-ce que je dois **commencer** à faire. J'aime cette solution car elle est **facilement réciproque** et donc utile pour donner du feedback à son boss, ce qui est souvent un exercice délicat.

La technique **non réciproque** efficace à mon avis est celle du **sandwich**, qui est valable pour des situations d'amélioration quand le problème n'est pas grave et que la personne fait bien son travail en général. L'objectif étant d'améliorer et de motiver. Cela consiste à donner un feedback **positif**, puis le feedback **négatif**, puis un autre feedback **positif**.

**Par exemple :**

- ta performance quantitative 2022 est excellente, les objectifs sont atteints et les clients sont contents. Bravo !
- Concernant ton comportement, j'ai remarqué une tendance de ta part à couper la parole des collègues en réunion, comme par exemple lors de la revue du projet Truc la semaine dernière. Il faudrait que tu améliores ton écoute et la prise en compte des contributions de tes collègues. Qu'en penses-tu ? Comment pourrais-tu faire pour améliorer ce point ?
- Avant la fin de l'entretien, ajouter : j'ai rencontré le client Machin qui est très satisfait de la créativité dont tu as fait preuve pour trouver une solution pour leur urgence de dernière minute. Je te félicite !



## Les grands principes

Pour donner du feedback, il est **nécessaire** de respecter plusieurs principes. Le premier : rester **factuel**, ne pas faire de jugement de valeur du type « tu es nul », mais montrer plusieurs **exemples d'action** ou de comportements à améliorer.

Ensuite : cibler le feedback en fonction de la situation et de la personne : une personne très timide pourra être très mal à l'aise si elle pense avoir fait quelque chose de mal.

Enfin, il faut **aider** à trouver des **solutions** et ne pas demander pourquoi. Demander pourquoi une personne a fait ou dit quelque chose va générer un tas de fausses excuses qui n'ont pas vraiment d'intérêt. Il vaut mieux se **focaliser** ensemble sur la **recherche** de **solutions** pour que cela n'arrive plus.



## Les conversations difficiles

Les conversations difficiles liées à des **manquements graves** doivent respecter au moins ces **quatre phases** :

- **Décrire** les **faits** observés
- **Décrire l'impact** pour les personnes et pour la société
- Trouver **ensemble** la **solution** ou exiger le changement si nécessaire
- **Confirmer** les **conséquences** s'il n'y a pas de changement

Par exemple :

- Tu as tenu des propos inacceptables à telle date vis-à-vis de ce collègue
- Je ne tolère pas ce comportement contraire aux valeurs de respect et d'ouverture dans notre entreprise. Je suis très fâché.
- Comment peux-tu faire pour que cela n'arrive plus ? (solution coachée) ou alors : C'est la dernière fois que tu prononces de telles paroles dans cette entreprise. (solution imposée)
- Ce comportement est très grave et tu risques de devoir quitter l'entreprise si cela se reproduit

## Et à Singapour ?

A Singapour comme ailleurs, certains managers n'ont pas forcément le courage ou les compétences pour donner du feedback de manière motivante dans un objectif d'amélioration.

Le **risque** de rester dans le **non-dit** jusqu'à ce qu'une crise éclate peut exister. Si vous êtes dans une

situation où l'on vous fait des **reproches** que vous considérez **injustifiés**, **demandez** à la personne sur quels **faits précis** elle se base et arrangez-vous pour que la discussion n'ait pas lieu en public.

N'hésitez pas à **solliciter** du **feedback** de votre **manager**, de vos **pairs**, de votre **équipe**, dans une période de calme. Il y a toujours quelque chose à apprendre ou à comprendre.

LA SUITE DE Mon MBA Express avec Singapour Live ICI.

Marie-Hélène Mansard