

Donner du feedback aux employé·es travaillant à distance

“Si les environnements de THD soulèvent plusieurs freins en matière de feedback, la promotion de la sensibilité culturelle et la mise en place de dialogues constructifs peuvent améliorer la portée des feedbacks.



Introduction

Dans les contextes de travail hybride et à distance (THD), il est important de faire des retours constructifs pour garantir la mobilisation et le bien-être des employé·es : ces retours facilitent l'évolution professionnelle, renforcent les liens au sein de l'équipe et permettent de suivre les objectifs de l'organisation. Il arrive néanmoins que le THD favorise les malentendus et limite les possibilités de faire des feedbacks immédiats. Sans l'appui de la communication non-verbale ou d'autres signaux subtils qui interviennent lors qu'un échange en présentiel, les employé·es peuvent mal interpréter les feedbacks.

Cette fiche présente des stratégies concrètes pour améliorer l'efficacité des feedbacks en THD et faire en sorte que les employé·es se sentent valorisé·es et accompagné·es dans leur développement professionnel.

Comprendre les enjeux

Les retours et les feedbacks sont une dimension fondamentale du développement professionnel et de la communication organisationnelle. Dans les environnements de travail traditionnels (en présentiel), les feedbacks sont souvent partagés de façon informelle lors d'échanges spontanés ou au travers du langage corporel. Ce type d'interaction est absent des environnements de THD, ce qui complique le fait de faire des retours efficaces et opportuns. On pensera notamment aux difficultés suivantes :

- **L'absence de langage corporel et d'expressions faciales** : en THD, la communication passe principalement par des outils digitaux comme des appels vidéo ou des e-mails, ce qui limite la possibilité de transmettre le ton, les intentions et les émotions d'un message. Il y a donc un risque de mal comprendre les retours, ce qui peut conduire à des malentendus ou une mise en retrait.
- **Un sentiment d'isolement** : les employé-es travaillant à distance peuvent ressentir une distance par rapport à leurs collègues. Pour elles et eux, les feedbacks auront un impact d'autant plus important sur leur sentiment d'appartenance.

Pour prévenir ces situations, les organisations doivent promouvoir une culture du feedback basée sur la transparence, l'empathie et l'inclusion. Il est essentiel de créer un environnement de travail dans lequel les employé-es se sentent en sécurité et sont à l'aise avec le fait de donner et recevoir du feedback.

Pour limiter les effets négatifs du THD, il est possible de mettre en place des processus de retours formalisés, de structurer les stratégies de communication interne et de sensibiliser aux différences culturelles.

Les managers jouent un rôle essentiel : ils et elles doivent savoir formuler des attentes claires, promouvoir un dialogue constructif, adapter leur façon de faire des retours à chaque membre de l'équipe, et faire en sorte qu'ils soient concrets. Ils et elles ont la responsabilité d'organiser des temps d'échange dédiés aux feedbacks et de faire des retours constructifs pour que les membres de l'équipe puissent progresser dans leurs fonctions.

Promouvoir une culture du feedback en THD



Pour les personnes travaillant à distance, le manque de feedback peut avoir un impact négatif sur le bien-être au travail et la mobilisation, en plus de favoriser le turnover. Voici des leviers pour promouvoir une culture du feedback en THD :

- ☑ **Standardiser des modèles de feedback** : l'utilisation de modèles de feedback structurés, tels que le modèle SBI (Situation-Comportement-Impact) ou le modèle COIN (Contexte-Observation-Impact-Prochaines étapes), garantit la cohérence et réduit les biais lors des échanges.
- ☑ **Former à la sensibilité culturelle** : les managers doivent être formé-es à reconnaître et à respecter les différents styles de communication culturels, afin que les retours soient faits de manière appropriée et respectueuse.
- ☑ **Formuler des retours concrets** : un feedback efficace souligne à la fois les points forts et les axes d'amélioration. Il convient d'éviter les commentaires vagues ou excessivement critiques en fournissant des exemples concrets et des suggestions pratiques.
- ☑ **Encourager la communication bilatérale** : plutôt qu'une évaluation unilatérale, faire un retour suppose d'engager un dialogue. Permettez aux employé-es d'exprimer leur point de vue pour favoriser la transparence et la confiance.
- ☑ **Utiliser différents canaux de communication** : combiner des méthodes asynchrones (évaluation écrite, e-mails) et synchrones (appels vidéo, échanges en ligne) permet d'assurer la clarté et de faciliter les échanges, réduisant ainsi les malentendus.
- ☑ **Déconstruire les biais inconscients** : les managers doivent être conscient-es de leurs biais potentiels (liés au genre, à l'origine, etc.) et baser les évaluations sur les performances plutôt que sur des caractéristiques personnelles.
- ☑ **Garantir la sécurité psychologique et l'inclusion** : favorisez une culture d'entreprise où les employé-es se sentent en mesure de demander des explications, d'exprimer leurs préoccupations ou de solliciter du soutien. Cette démarche améliore l'efficacité des feedbacks.

En mettant déployant ces actions, les organisations peuvent instaurer une culture du feedback plus équitable, favorisant le développement professionnel et l'inclusion.

Conclusion

Donner du feedback aux personnes travaillant à distance repose sur une démarche proactive et structurée. Si les environnements de THD soulèvent plusieurs freins en matière de feedback, la promotion de la sensibilité culturelle et la mise en place de dialogues constructifs peuvent améliorer la portée des feedbacks. Dans un monde du travail de plus en plus digitalisé, les organisations qui promeuvent une culture du feedback juste et inclusive auront un net avantage en termes d'engagement et de performance des équipes.



Références

- Huston, T. (2021, January 26). Giving critical feedback is even harder remotely. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/01/giving-critical-feedback-is-even--remotely>
- MacDonald, D. V. a. A. (2019, April 4). 5 tips for providing feedback to remote workers - Remote.co. Remote.co. <https://remote.co/5-tips-for-providing-feedback-to-remote-workers#:~:text=Get%20specific%20about%20praise.,you%20want%20them%20to%20continue.>
- Edmondson, A. C., Williams, J. C., Frisch, B., Davey, L., (2022), Hybrid Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review, Harvard Business Review.