



La méthode DESC : un outil pour donner du feedback aux volontaires

Compte-rendu de la rencontre du 28 mai 2020

L'outil en un coup d'œil...

La méthode DESC (pour décrire, exprimer, spécifier et conclure) est un outil de médiation dont le but est de résoudre un conflit ou de formuler une critique constructive. Elle est donc particulièrement adaptée à la pratique du feedback avec les volontaires

Ses forces : La rapidité et la simplicité de sa mise en œuvre.

Son principal défaut : Le risque de porter un jugement (subjectif) à la place d'émettre un fait (objectif).

Les clés du succès : Affirmation du responsable de volontaires, responsabilisation du volontaire, envie de trouver une solution.

Contexte

Il apparaît souvent assez clairement au volontaire les raisons pour lesquelles il fait du volontariat : se rendre utile, aider son prochain, améliorer son quotidien... Ce qui apparaît en revanche moins clairement, c'est ce qu'il attend du volontariat. Peu de volontaires sont effectivement capables de répondre spontanément à cette question. Or, plus cette part d'ombre est grande, plus sont importants les risques que la situation dérape, qu'il y ait des couacs, car ses intentions de départ ne sont pas claires.

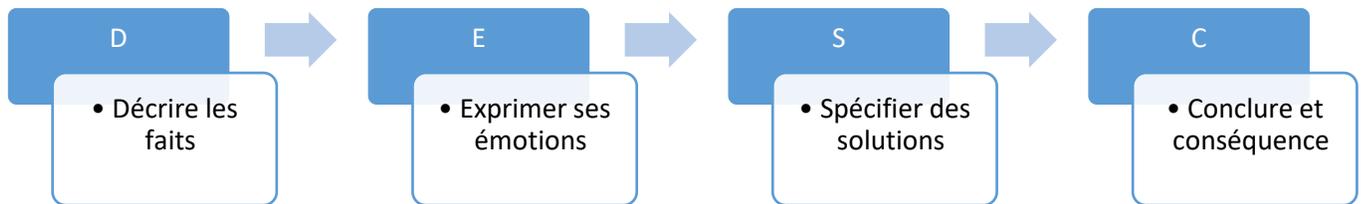
La pratique du feedback permet donc de prendre un temps de recul sur cette relation entre le volontaire et sa mission. Elle offre un moment de réflexion au volontaire et à son responsable afin de réfléchir ensemble sur le sens de la mission. Il faut connaître ses limites pour clarifier les enjeux, connaître ses raisons, équilibrer la balance. La méthode DESC est l'outil idéal pour développer une pratique de feedback simple et rapide.

Objectifs

- Développer une critique constructive ;
- Traiter une erreur commise ;
- Élaborer une solution avec le volontaire ;
- Construire une relation plus intime, dans le sens d'une relation plus authentique ;
- Augmenter la confiance ;
- Ajuster les activités du volontaire, sortir de l'implicite ;
- Exprimer ses émotions et son ressenti

La méthode DESC a été développée par les psychologues Sharon et Gordon Bower en 1976. Elle permet un outil simple et efficace pour sortir d'une vision scolaire du feedback. Cette vision ternit en effet l'image du feedback, qui est vu comme quelque chose de forcément négatif. Ici, nous vous proposons un outil pour recalibrer les activités avec volontaires, éclaircir les zones d'ombres et finalement repartir sur de bonnes bases.

Modalités de mise en œuvre



1. Décrire les faits

Il s'agit de **présenter la situation de manière neutre, avec des faits concrets et observables**. La description doit rester simple et sans exagération afin d'être la plus objective possible. Cela évitera que les faits soient discutables.

Ainsi, il faut faire la différence en un jugement, qui relève de l'analyse subjective, et un fait, qui relève de l'analyse objective. Ce qui n'est pas toujours une mince affaire... Pour éviter de porter un jugement, on peut donc se demander « **qu'est-ce qui me fait dire cela ?** », ce qui va automatiquement nous ramener à l'analyse des faits.

Par exemple : Le jugement « Jean est un volontaire distrait » devient ainsi « Jean a oublié de ranger le matériel en fin d'activité hier » lorsque l'on se demande ce qui nous fait dire cela.

Cette description des faits évite tout jugement de valeur sur l'attitude du volontaire. Il n'a peut-être pas rangé le matériel pour de bonnes raisons.

2. Exprimer ses émotions

Il est souvent difficile de nommer nos émotions, notre ressenti, car il s'agit de blocages culturels : nous ne sommes pas habitués à exprimer cela. Pourtant, organiser le feedback en partant de ses émotions **permet de transformer la communication en demande plutôt qu'en jugement**. De plus, en exprimant ses émotions on crée chez le volontaire une empathie par rapport à la situation, ce qui aura certainement pour effet de renforcer votre feedback.

Nous sommes habités par **4 émotions fondamentales** que sont la joie, la tristesse, la peur et la colère. Ces émotions sont assorties de **ressentis qui varient tout au long de la journée** : fatigue, stress, bonheur, sérénité...

Avant de donner du feedback, la tâche consiste à identifier ces émotions et ces ressentis, puis de les exprimer. En procédant de la sorte, on pointe le comportement de la personne et on évite d'attaquer la personne elle-même. C'est déjà une source de tensions en moins lors d'un échange...

Ex. : dites « Je suis exaspéré par cette situation... » et ne dites pas « tu m'exaspères... ».

Ensuite, il est utile de distinguer ses **émotions primaires** de ses **émotions originelles**. Les émotions primaires sont celles ressenties par rapport à des faits alors que les émotions originelles sont celles qui se cachent derrière l'émotion primaire, qui sont liées à notre vérité intérieure.

Ex. : « Je suis en colère que tu n'aies pas rangé le matériel » est une émotion primaire ; « J'ai peur que nous nous fassions voler ce matériel » est une émotion originelle.

Enfin, **préférez l'usage du « je » lors d'un feedback** à celui du « tu » ou du « on ». Le « je » permet d'assumer la responsabilité des propos et des émotions. Tel qu'évoqué plus haut, le « je » permet de partir de ses émotions et éviter d'emblée le jugement de valeur inhérent au « tu ».

Ex. : « Je suis agacé quand... » est préférable à l'assertion « tu m'agaces quand... ».

Réfléchir et prendre le temps de formuler son feedback est finalement le meilleur moyen d'optimiser son message et d'améliorer sa portée.

3. Spécifier des solutions

Proposer des solutions, c'est répondre à la question suivante : « comment améliorer la situation ? », « que pourrions-nous faire pour ? »

Les solutions doivent être claires, réalistes et réalisables. Elles doivent résoudre la situation actuelle tout en évitant que celle-ci se reproduise dans le futur. Finalement, ces solutions peuvent être formulées sous forme de demandes ou sous formes de propositions.

Les solutions peuvent être établies par vous-même de manière unilatérale, mais elles peuvent également émaner de votre volontaire. Le feedback n'en sera que plus participatif et vous augmenterez ainsi la force de cette solution. Vous pouvez éventuellement proposer votre aide afin d'épauler le volontaire dans la résolution du problème et fixer un plan d'action.

Par exemple, préférez une formule du type « que pourrions-nous mettre en place pour que je sois prévenu si tu as un imprévu ? » à la place d'une formule « il faudrait que tu me préviennes si tu as un changement de programme, ça éviterait le problème ».

4. Conséquence et conclusion

En définitive, il s'agit de vérifier que la solution proposée corresponde aux deux parties.

Il est possible de donner les conséquences négatives et les inconvénients si le problème persiste, mais il ne doit s'agir en aucun cas d'une menace ou d'un chantage. **Il doit s'agir d'une solution discutée, d'un véritable accord entre le responsable et son volontaire.** Il est donc préférable de pointer les effets positifs si chacune des deux parties respectent les termes du contrat. Cela permet ainsi de fixer une issue positive au problème et donne au feedback une légèreté, mais également de convaincre à l'utilité de mettre en place cette solution.

Par exemple, dites plutôt « je m'engage à faire ceci et de ton côté peux-tu t'engager à faire cela ? » que « si tu ne fais pas ceci, la prochaine fois cela aura des conséquences... »

Il est aussi utile de **conclure en validant les engagements réciproques** et d'éventuellement planifier un entretien de suivi.

Facteurs d'échec

- *La communication a ses limites*

Même le feedback le plus réussi et réalisé dans les meilleures conditions n'augure rien de la réussite dans le changement de comportement du volontaire. Il est illusoire de croire que toutes les clés sont en notre possession : il existe des personnes qui ne sont pas prêtes à changer et ce n'est pas notre feedback qui pourra y changer quelque chose. La méthode DESC est un outil de communication, elle n'est pas une garantie de changement. Il y a trop de variables qui rentrent en jeu dans le comportement d'une personne. La communication n'est que l'une d'elle.

Par ailleurs, toutes les personnes ne sont pas prêtes à recevoir des feedbacks. C'est notamment le cas pour les personnes qui se décrédibilisent en permanence. Elles ne sont dès lors pas prêtes à accepter un feedback, qu'il soit positif ou correctif.

- *La tournure ne fait pas tout*

En revanche, il faut également se méfier de l'analogie qui peut être faite entre une phrase formulé positivement et un feedback positif. Ce n'est pas parce que vous dites des choses gentilles de façon affirmative que votre feedback est nécessairement positif.

Ex. : Les tournures de phrase type « oui, mais... » ne sont pas forcément positives dans la mesure où le « mais » annihile les choses positives qui ont pu être dites précédemment. Il vaut mieux parler de ce que l'on va améliorer, ce sur quoi il faut travailler que d'avoir à employer ce « mais ». Le conseil dans ce cas est de ne pas se figer à une technique précise, mais plutôt de laisser aller notre impression personnelle quant à savoir ce qu'il est possible de dire ou pas.

- *L'humour... avec modération*

Même si l'humour peut représenter un angle d'approche intéressant, il faut se méfier de son interprétation. En effet, il peut être une méthode pertinente pour débloquer des situations sensibles, notamment devant un groupe, mais il peut également décrédibiliser le porteur du message et finalement annihiler le contenu du feedback. À utiliser avec modération donc.

Les clés du succès

Pour être efficace avec l'outil DESC, vous devez :

- *Agir rapidement*

Éviter d'attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes, car c'est rarement le cas !

- *Traiter un seul problème à la fois*

Pensez à regrouper les faits en un seul et même problème lorsque cela est possible.

- *Trouver le bon moment pour agir*

Êtes-vous dans de bonnes conditions ? Votre volontaire est-il prêt à accueillir le feedback ?

Pour cela, il faut également laisser la possibilité au volontaire de refuser le feedback s'il juge que cela n'est pas le bon moment.

- *Trouver la bonne personne*

Les rapports de hiérarchie peuvent parfois compliquer le feedback. Il faut se questionner sur sa position par rapport au volontaire pour un feedback réussi. Dans ce cas il peut être utile de passer par un médiateur afin d'éviter les tensions.

Toutefois, dans la mesure du possible, préférez un feedback fait par la personne qui a observé les faits plutôt qu'une personne à laquelle ces faits ont été rapportés.

- *Rester sur de l'objectivable*

Il faut revenir en permanence aux faits afin d'éviter toutes dérives sur l'interprétation de la part du volontaire. Ceux-ci sont en effet moins sujets à discussion que l'analyse qui peut en être faite, aussi pertinente soit-elle. La contractualisation est ici un angle d'approche pertinent : il s'agit de revenir aux termes du contrat qui lie le volontaire et son responsable.

- *Aborder le problème en privé*

Le problème ne doit être résolu qu'avec les personnes concernées, vous éviterez ainsi de mettre votre volontaire dans l'embarras.

Autres ressources en ligne

- Chalvin Dominique, « L'affirmation de soi. Mieux gérer ses relations avec les autres », ESF éditions, 2016.
- Sharon Anthony Bower & Gordon H. Bower, "Asserting Yourself. A Practical Guide for Positive Change", Da Capo Lifelong Books, 2009.