

Introduction

Donner et recevoir du feedback réhumanise le travail

Le feedback est nécessaire. Cette capacité à communiquer sur un fait ou un comportement améliore les performances, résout les problèmes, développe et inspire les talents... mais elle est très mal utilisée.

D'après des statistiques, seuls 36 % des managers effectuent des évaluations régulières et détaillées. Dans une étude récente¹, 55 % des salariés ont affirmé que leur dernière évaluation de performance était injuste ou inexacte et 25 % ont déclaré redouter ces évaluations plus que tout dans leur vie professionnelle.

Les entreprises se transforment à toute vitesse et les collaborateurs doivent plus que jamais développer leurs compétences, leurs capacités d'adaptation et leur créativité. Pour cela, ils ont notamment besoin de **donner et recevoir du feedback : pouvoir s'exprimer, être entendus et obtenir des retours concrets sur leur travail**, leur performance et leurs comportements. Née aux États-Unis dans les années 1960, la culture du feedback s'est rapidement diffusée dans les pays anglo-saxons.

En France, les feedbacks restent trop souvent cantonnés à l'entretien annuel d'évaluation et les salariés sont cruellement en manque d'accompagnement. Pourtant, le feedback est nécessaire à tout être humain qui a besoin d'en recevoir régulièrement pour se sentir reconnu et s'épanouir. Les sportifs professionnels, par exemple, ont des coaches qui leur donnent des retours, filment et analysent leur performance, les motivent au quotidien. Cette présence les aide à se dépasser. Dans les

1. Sheila Heen, Douglas Stone, «Sachez tirer des leçons des critiques», Harvard Business Review, Février-Mars 2015.

entreprises, le feedback reste un art difficile à pratiquer, essentiellement pour trois raisons :

- La première est que **bien communiquer implique de s'exposer**. Quand un manager donne du feedback, il prend le risque de se tromper sur l'évaluation d'une situation et de déclencher une réaction émotionnelle chez l'autre, réaction qui peut le déstabiliser. Le manager s'expose aussi quand il accepte de recevoir du feedback de la part de ses collaborateurs car il s'ouvre à la critique et peut ainsi craindre de perdre son autorité. Du côté des salariés, ces derniers peuvent confondre le feedback avec le jugement et chercher à se protéger de critiques éventuelles en évitant les échanges.
- La deuxième est **affective**. Faire un **bon feedback implique de s'investir dans la connaissance et la relation à l'autre**. Si un manager devient proche d'un collaborateur, son jugement peut être biaisé et il peut lui sembler difficile de tenir le rôle de gardien des règles et de la performance. Certains managers restent distants et peu communicatifs en cherchant tout simplement à être « professionnels ». Trouver la juste distance entre ouverture et contrôle s'apprend.
- La troisième raison est **systémique et concerne le contexte** dans lequel se fait le feedback. Évaluer la performance ou le comportement d'une personne ne peut se faire sans la prise en compte de l'environnement politique, social, culturel et économique de l'organisation. La difficulté à appréhender ces enjeux de manière globale peut réduire la fréquence, la qualité et l'impact d'un feedback. Là aussi, porter un regard systémique sur une personne dans une situation complexe se révèle passionnant après un peu de pratique et la connaissance de critères à prendre en compte pour affiner son discernement.

Heureusement, les choses bougent dans les entreprises et les managers ont un rôle significatif à jouer pour faire la différence dans leurs équipes. Ils peuvent oser aborder les sujets qui fâchent avec délicatesse et inspirer les collaborateurs en leur faisant des retours positifs régulièrement. Une nouvelle dynamique est en marche et les managers qui sont dans l'échange régulier sont souvent qualifiés d'inoubliables, d'inspirants, de mentors. Ceux qui aident les autres à progresser ne sont pas seulement des gardiens de la performance, mais aussi des coachs au sens de « cocher », qui signifie « guider vers ».

Les managers qui savent bien communiquer et recevoir du feedback incitent les collaborateurs à déployer leurs ailes et à donner le meilleur d'eux-mêmes. La bonne nouvelle, c'est que cela est bénéfique autant

Chapitre 1

Les trois niveaux de feedback

Le feedback est souvent considéré comme une évaluation d'un manager vers un collaborateur mais il n'est vraiment puissant que lorsqu'il est instauré sur trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

Un formidable outil de croissance personnelle

Quand un manager fait un feedback en face-à-face à un membre de son équipe, plusieurs paramètres entrent en compte pour que l'échange soit efficace :

- La capacité du manager à faire un feedback au collaborateur (le manager donne).
- La capacité du collaborateur à intégrer le feedback du manager (le collaborateur reçoit).
- La capacité du collaborateur à faire un feedback à son manager (le collaborateur donne).
- La capacité du manager à intégrer le feedback du collaborateur (le manager reçoit).

En effet, il est tout à fait possible qu'un manager donne un feedback à un collaborateur sans attendre en retour de feedback de la part du collaborateur mais il est bien plus intéressant et productif d'écouter ce que la personne pense, ressent de la situation. Nous verrons plus tard sur quoi le feedback peut être donné (contenu, processus, sens)

mais ce premier constat inclut l'idée d'échange et introduit le questionnement sur la posture du manager, qui dans le cadre d'un feedback constructif s'approche de celle du coach.



Donner et recevoir du feedback implique de réfléchir à sa posture en tant que communicant et de connaître son style de management.

En quoi le feedback élève-t-il le niveau de management ? Les différentes postures managériales, du contrôle à l'ouverture (manager-coach)

Avec l'évolution des organisations, les attentes des jeunes générations et, entre autres, les découvertes en neurosciences sur les leviers de motivation, les styles de management se transforment, modifiant ainsi la posture et les compétences du manager. Schématiquement, on compte trois styles de management :

- **Le management directif** : le manager s'adresse à des personnes (collection d'individus) pour donner des tâches. Les personnes exécutent, tandis que le manager contrôle, recadre. C'est un management hiérarchique. Le feedback est souvent uniquement descendant : le manager donne un feedback au collaborateur mais n'en attend pas en retour. Le feedback est sur le contenu du travail (performance, compétence).
- **Le management collaboratif** : le manager s'adresse aux personnes pour donner des directives, s'assure de la cohésion de l'équipe (groupe solidaire) et se positionne au centre des projets. Il intervient en ressource pour le groupe. Le feedback peut être à double sens (le manager comme le collaborateur donnent et reçoivent du feedback) et sur plusieurs niveaux : partage d'informations sur une personne ou une équipe. Le feedback porte sur le contenu, mais aussi sur le comportement et la place de la personne dans le collectif.
- **Le management par le sens** : le manager est avec l'équipe. Son rôle est de partager, de co-crée la vision, le sens. Il inspire plus qu'il ne contrôle, et développe les talents (manager-coach) avec ouverture d'esprit et souplesse. Il intervient moins sur le contenu que sur le sens de ce qui doit être réalisé et s'assure du niveau d'énergie, de congruence et de cohésion du groupe (équipe performante). Le feedback est à double sens (le manager donne/reçoit du feedback et vice-versa) et une culture de feedback continu est instaurée : il se fait entre pairs (les collaborateurs donnent et reçoivent du feedback à des personnes de leur équipe). Tout le monde peut aussi partager des

Chapitre 2

Les différents enjeux du feedback

Avant de plonger dans l'apprentissage d'une technique, il est important de comprendre le sens du feedback. Pourquoi le fait-on ? Dans quel contexte ? Quels sont les enjeux ? Vous allez découvrir que le feedback offre beaucoup de liberté et de possibilités. Bien utilisé, cet outil peut être comme un fil conducteur qui vous amène vers plus de bienveillance, d'échanges authentiques et de compréhension fine sur les autres et sur vous.

À vérifier avant de se lancer dans un feedback

- Est-ce le bon moment ?
- Est-ce la bonne personne à qui communiquer l'information ?
- Est-ce que mon message est préparé, clair ?
- Suis-je dans la bonne posture pour faire passer mon message (état émotionnel, écoute...) ?

Quel que soit l'enjeu du feedback, il est important d'envisager un suivi (feedforward), c'est-à-dire de ne pas en rester à l'analyse des faits passés ou présents mais bien de se projeter dans le futur et de rappeler le sens de la communication.



Le feedback est nécessaire à tout être humain. Tout le monde a besoin de reconnaissance et d'un regard extérieur pour s'améliorer. En manque de feedback, nous pouvons nous renfermer, nous sentir inutiles, nous démotiver, voire imaginer des choses fausses telles que

« cette personne ne m'aime pas ». En l'absence de feedback, toutes les peurs fondamentales s'activent.

Les cinq compétences liées au feedback

Il est fréquent de considérer le feedback comme un moyen de donner un retour à une personne mais il existe d'autres possibilités pour rendre les échanges plus riches. Les cinq compétences sont (détaillées ci-après) :

1. Donner.
2. Recevoir.
3. Demander et se donner.
4. Offrir.
5. Refuser.

Donner un retour à une personne ou un à collectif

Il s'agit du feedback classique qui consiste à partager son retour de façon factuelle sur un comportement, une compétence, une dynamique d'équipe. Ce feedback peut être délivré de plusieurs façons :

- Descendante : un manager vers un collaborateur.
- Ascendante : un collaborateur vers un manager.
- Entre pairs : un collaborateur vers un collaborateur.
- Collective : une personne devant un groupe.

C'est une opportunité d'exprimer un avis à partir d'une posture bienveillante dans le but de valoriser ou d'améliorer l'existant.



Le feedback doit être spécifique et non vague. Un simple bravo ne va pas motiver une personne. Nous verrons cela plus en détail au chapitre sur les techniques mais retenir que plus le retour est précis, plus il a d'impact.

La fenêtre de Johari : un outil intéressant

Inspirée de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), la fenêtre de Johari est une matrice qui permet d'analyser la façon dont nous donnons et recevons l'information ou comment nous communiquons dans le cadre de nos relations interpersonnelles.