

Sommaire

Feedback, avant-propos	9
Introduction	11
Donner et recevoir du feedback réhumanise le travail	11
Feedback et engagement : un lien fort.....	13
Feedback et digital : la technologie au service de l'humain	14
Feedback et jeune génération : un besoin à flux tendu	16
Chapitre 1 - Les trois niveaux de feedback	19
Un formidable outil de croissance personnelle	19
En quoi le feedback élève-t-il le niveau de management ? Les différentes postures managériales, du contrôle à l'ouverture (manager-coach).....	20
Le dépassement des quatre peurs pour donner et recevoir un retour utile.....	24
Les huit motivations intérieures pour se motiver et engager les autres	28
Une opportunité de développement et d'engagement de l'équipe.....	35
Communiquer pour éviter les jeux politiques et réguler les tâches	35
Les liens entre équipe performante, communication et bien-être	37
À qui appartient le problème?	38
Le pulse check ou l'évaluation régulière de l'engagement.....	39

Un allié incontournable pour une entreprise contemporaine 41
 Le feedback est partout : comment évaluer et anticiper les
 besoins clients? 41

Le Net Promoter Score (NPS) : un nouvel outil intéressant..... 42
 Écouter et faire progresser les collaborateurs,
 un enjeu de développement 43
 Vers une culture agile pour prendre en compte l'existant
 et se renouveler 44

Chapitre 2 - Les différents enjeux du feedback 47

Les cinq compétences liées au feedback 48
 Donner un retour à une personne ou un à collectif 48
 Recevoir une appréciation, de la reconnaissance..... 49
 Demander une évaluation et se donner un feedback..... 50
 Offrir une réussite et prendre la responsabilité d'un échec.... 52
 Refuser un feedback 53

Les enjeux classiques autour de la performance
et des comportements 54
 Pourquoi est-ce sain et comment parler des défis? 54
 L'évaluation de la performance, la résolution de problèmes.. 55
 L'évaluation des comportements et de l'engagement
 des personnes 58

Les enjeux avancés autour du sens..... 63
 Comment faire du feedback un levier inspirant
 de management? 64
 La mesure des dimensions d'inclusion et d'inspiration..... 65
 La mesure des dimensions d'influence et d'intimité
 professionnelle..... 68

**Chapitre 3 - Comment faire du feedback
une ressource positive..... 73**

Adopter une posture de manager-coach 73
 Comment créer les conditions de la confiance ?
 Les bases de l'écoute active avec la PNL (programmation
 neurolinguistique) et les postulats du manager coach 74
 Faire progresser l'autre en s'adaptant à lui. Découverte
 des profils de personnalité et des postures relationnelles.....77

Grandir soi-même : la régulation des émotions, l'authenticité, le courage. Initiation à la méditation par la pleine conscience.....	82
Créer une dynamique positive avec le trio contenu-processus-sens.....	84
Le contenu : mesurer l'impact de ce qui est réalisé à chaud ...	85
Le processus : prendre en compte la dimension émotionnelle	86
Le sens : mesurer l'écart entre les valeurs de l'entreprise et celles des collaborateurs.....	88
Maîtriser les techniques de feedback selon les enjeux.....	89
Savoir répondre aux enjeux classiques : performance, résolution de problèmes, comportements avec la communication non violente et le co-développement	92
Le recadrage sur la performance, le comportement ou le niveau de motivation-Méthode DEPAR et DEPAR.....	96
Savoir répondre aux enjeux profonds : engager et donner du sens avec l'économie des signes de reconnaissance et les dimensions de l'engagement.....	98
Récapitulatif en trois étapes : préparer, communiquer et suivre le feedback avec le tableau de bord du feedback pour le manager.....	105
Chapitre 4 - Comment mettre en place une culture de feedback dans votre entreprise	107
Le diagnostic avec les focus groups (ou entretiens de groupe) ...	108
Identifier les personnes à interviewer	108
Comprendre les leviers de changement lors des focus groups (ou entretiens de groupe)	109
Construire un plan d'action avec le trio enjeux, ressources, contraintes	110
La formation au feedback	111
Les quatre apports principaux à diffuser dans toute l'entreprise.....	111
Les personnes à former et le calendrier pour cascader le contenu	113
La formation des personnes-ressources pour ancrer les habitudes	114

L'ART DU FEEDBACK

Les changements à implémenter dans l'organisation..... 114
 Les nouvelles règles et outils RH..... 114
 Les agents du changement et les mentors 116
 Les événements et bonnes pratiques symboliques 117

Conclusion 119

Questions-réponses 121

À propos de l'autrice 123