

Le *feedback*, élément vital du *leadership*

« La seule véritable erreur est celle dont on n'apprend rien. » John Powell

« Lorsque vous donnez un conseil, cherchez à aider votre ami, non à lui faire plaisir. » Solon

Le retour d'information (ou *feedback*) est essentiel pour faire progresser nos réalisations et nos apprentissages. Notre environnement, notre propre corps et notre propre esprit, ainsi que le comportement et les réactions des autres à notre égard, nous transmettent un retour d'information en permanence. Transmettre et recevoir du *feedback* de qualité dans une situation professionnelle ou personnelle est indispensable à la réussite.

Imaginez chercher à atteindre un but sans recevoir aucun retour sur la manière dont vous vous y prenez pour y parvenir. Vous voudriez à tout prix savoir ce que vous devez faire. Le *feedback* est ce système essentiel qui nous guide dans la poursuite de nos objectifs.



Nos automatismes en matière de *feedback*

Compte tenu de l'importance du *feedback*, il est choquant de lire dans le *Harvard Business Review* de mars 2016 (voir références) que plus des deux tiers des cadres ne sont pas à l'aise pour communiquer avec leurs équipes et qu'un tiers ne le sont pas en particulier pour transmettre un retour direct.

Un grand nombre des cadres et des dirigeants que nous rencontrons nous le confirment – le signal qu'envoie le langage corporel au mot « *feedback* » trahit à lui seul ce constat.

Cet article s'appuie également sur un autre article d'avril 2015 du *Harvard Business Review*. Y sont présentés les postulats que nous adoptons au sujet du *feedback*, qui rendent plus difficile encore la tâche de le transmettre.

D'où viennent ces postulats ? Comme tous nos schémas de pensée et de comportement, ils se définissent au cours de notre vie et mettent en place des automatismes éculés pour

savoir comment s'y prendre avec le *feedback* – aussi bien pour le donner que pour le recevoir. Reconnaissez-vous ces idées courantes ?

« Ils devraient déjà savoir comment faire, je ne devrais pas avoir à le leur expliquer. »

« Ils vont se fâcher et je n'aime pas les conflits. »

« Oh non ! Je me suis trompé(e), que je suis bête, maintenant ils vont penser que je fais vraiment mal mon travail. »

En réponse à un compliment : « Oh, ce n'est rien ! »

« Pourquoi se sont-ils fâchés ? Ce n'était qu'un retour d'information ! »

« Pourquoi les gens n'arrivent-ils pas à me dire ce qu'ils pensent vraiment ? »

« J'ai tant d'expérience que je n'ai pas besoin de *feedback*. »

« J'aimerais que quelqu'un me dise si je me trompe ou pas. »

Chacun a ses propres réactions automatiques. Pour commencer, il est donc utile de comprendre comment vous avez adopté ces automatismes et de voir dans quelle mesure ils vous sont utiles.

Exercice : recenser nos automatismes relatifs au *feedback*

- Sur une feuille, tracez une ligne représentant votre vie. Situez-y à votre manière les moments où vous avez donné ou reçu du *feedback* qui a eu des conséquences. Il peut avoir été donné ou reçu par des parents, des supérieur(e)s hiérarchiques, des ami(e)s, des enseignant(e)s, des collègues, des coéquipiers/coéquipières d'un club sportif ou des frères et sœurs, à tout stade de votre vie personnelle ou professionnelle.
- Maintenant, remémorez-vous votre réaction à ces situations et les convictions que vous en avez tirées. Par exemple, un commentaire très élogieux a-t-il renforcé votre confiance en ce que vous êtes capable de faire ? Peut-être avez-vous reçu un retour d'expérience qui vous a blessé(e) et qui vous a appris comment ne pas s'y prendre pour transmettre du *feedback*. Peut-être encore avez-vous formulé un retour d'information à une personne qui vous en est restée éternellement reconnaissante ou, au contraire, ne vous a plus jamais parlé depuis.
- Comme dans le cas de tous les automatismes, ces situations créent en nous une série de convictions et de postulats qui guident nos actions futures en la matière. Une fois ces situations recensées, résumez les principales convictions que vous avez maintenant au sujet de la manière dont il convient de transmettre et de recevoir du *feedback*. Comment ces convictions guident-elles vos actions ?

Un aspect essentiel de nos automatismes en matière de *feedback* est notre préférence entre recevoir ce retour des autres et du monde extérieur ou de le trouver en nous même et dans

notre monde intérieur. En d'autres termes : quel est notre point de référence pour obtenir du *feedback* ?

Un bon moyen de répondre à cette question est de vous demander comment vous savez que vous faites du bon travail. Comment répondez-vous à cette questions ?

Je le sais au fond de moi

Les autres me le diront



Réflexion

Où se place votre réponse sur cette échelle ? Êtes-vous plus susceptible de prêter attention à votre propre point de référence interne – vos sentiments et vos perceptions – ou aux résultats que vous avez créés chez les autres et dans le monde qui vous entoure, à savoir, à votre point de référence externe ?

Il est important de pouvoir accéder aux deux extrémités de cette échelle. Nous devons avoir notre propre dispositif interne de surveillance de nos progrès, de nos problèmes et de notre réussite pour pouvoir ensuite les comparer à nos sources externes de *feedback* et obtenir ainsi la vision la plus large possible de notre impact.

Si nous avons une forte préférence pour le point de référence interne, nous risquons de passer à côté de signes cruciaux indiquant que notre impact n'est pas celui que nous percevons. Dans les cas extrêmes, cela peut conduire quelqu'un à perdre son emploi sans savoir du tout pourquoi. Je connais un dirigeant qui a perdu son emploi, son épouse et ses enfants, qui est même allé en prison et qui maintient pourtant son point de vue interne selon lequel il n'y est pour rien.

Si nous avons une préférence marquée pour les sources externes de *feedback*, nous risquons d'avoir du mal à décider quelle opinion suivre, d'essayer de plaire à tout le monde et de nous épuiser. C'est ce qui m'est arrivé. Après avoir appris l'existence de mes références internes, j'ai beaucoup plus fait confiance à mes propres convictions intimes et à mes croyances personnelles, ce qui m'a permis de parvenir à un équilibre plus résilient à partir duquel agir.

Maintenant que vous êtes conscient(e) de vos automatismes, analysons la nature du *feedback* et la manière dont vous pouvez l'utiliser pour qu'il devienne l'élément vital de votre *leadership*.

« Il n’y a pas d’échec, il y a seulement du *feedback* » – Postulat de programmation neurolinguistique (PNL)

Feedback = données = prise de conscience = choix = flexibilité = **développement et croissance**

Le postulat ci-dessus présuppose que toute situation peut être l’occasion d’obtenir du *feedback* utile. Cet état d’esprit peut nous libérer de nos présupposés contre-productifs et nous donner l’occasion de progresser. Le *feedback* permet à tous les systèmes vivants et construits de prospérer : ils comportent des boucles de retour d’information intégrées pour pouvoir surveiller les évolutions et rester pertinents, tirer des enseignements et se perfectionner.

Et vous, comment mettez-vous en place les boucles de retour d’information dans votre vie et votre travail ?

« Comment » est le terme important ici. Nous avons tous reçu, et probablement donné, du *feedback* qui, s’il avait été transmis différemment, aurait été bien accueilli et aurait donné l’occasion de progresser, alors qu’en réalité, il n’a eu aucun effet. Peut-être a-t-il été émis par colère ou par peur, ou a-t-il été reçu avec ces mêmes émotions. Peut-être était-il trop général et ne nous a-t-il fourni aucun exemple sur lequel fonder notre réaction. Peut-être ce *feedback* concernait-il davantage la personne qui le transmettait que celle qui le recevait.

Voici quelques éléments clés pour faire du *feedback* transmis ou reçu un élément vital.

Cultiver un état d’esprit favorable au retour d’information

L’état d’esprit avec lequel nous abordons toute tâche ou situation dictera notre comportement. Il est donc toujours utile de s’interroger sur l’état d’esprit que nous arborons (souvent par automatisme) et sur celui qui nous procurera le résultat que nous souhaitons atteindre.

La question clé ici pour comprendre notre état d’esprit lorsque nous transmettons du *feedback* est la suivante : « Pour quelle raison est-ce que j’émets ce retour ? » Si ce *feedback* est envisagé comme un élément vital, la réponse la plus efficace est : « pour aider cette personne à se perfectionner et à progresser ». Cultiver cet état d’esprit est un point de départ pour transmettre un retour de qualité ; cela nous aidera ensuite à trouver le moyen de donner du *feedback* plus souvent puis à normaliser cette pratique, qui constituera une partie positive de notre exercice du *leadership*.

En ce qui concerne le *feedback* reçu, la raison pour laquelle il doit être considéré comme un élément vital est qu’il constitue des données utiles pour évaluer et contrôler votre impact. Sans ces données, nous n’avons pas de vision complète de notre impact et ne pouvons donc évaluer l’intégralité de nos progrès. L’autre état d’esprit possible ici est de se montrer

entreprenant et d'aller chercher un retour d'information. Le *feedback* que nous demandons est souvent le plus facile à recevoir, car nous avons pris le contrôle du processus et nous sommes déjà dans l'état d'esprit de l'utiliser pour progresser.

Qu'est-ce que du « *feedback* de qualité » ?

Au fil des ans, j'ai demandé à une multitude de dirigeants et dirigeantes quelles sont les caractéristiques d'un *feedback* de qualité. Petit à petit, ils m'ont permis de comprendre que ce *feedback* doit être :

- oral
- en face à face
- individuel (en tête-à-tête, en privé)
- nuancé et inscrit dans son contexte
- sincère
- de première main (« je » pense)
- en lien avec le rôle, les résultats et les objectifs de la personne concernée
- relatif au comportement, non à la personne (« Lorsque vous faites ceci... »)
- détaillé et précis (avec un ou deux exemples)
- émis à un moment opportun pour ce comportement (dès que possible)
- à propos de ce qui peut être modifié (avec des solutions de remplacement à proposer)
- relatif à une chose au moins et deux choses au plus à changer
- dans les deux sens (possibilité de répondre et d'apporter des précisions)
- formulé sans « mais » (seulement des « et »)
- inscrit dans un rapport de 5 remarques marquant l'appréciation pour 1 remarque invitant à la progression

Réflexion

Regardez cet ensemble de critères : en quoi coïncident-ils avec vos postulats au sujet du *feedback* ?

Pour chacun de ces critères, posez-vous la question suivante : « En quoi assure-t-il une bonne réception du retour d'information ? »

Comment transmettre du *feedback* de qualité

- Établir et entretenir de bonnes relations avec le destinataire : reconnaître sa propre représentation du monde et transmettre le retour de manière à ce qu'il soit susceptible de pouvoir l'entendre (le *feedback* est une peine perdue s'il n'atteint pas son destinataire). Le *feedback* qui ne parvient pas à la personne concernée peut être

déformé par le destinataire (en bien ou en mal) et le temps passé à réfléchir à la manière de le transmettre à cette personne sera économisé pour vous deux.

- Demandez-vous : « Pourquoi est-ce que je transmets ce retour ? » La seule réponse valable pour que le *feedback* puisse être bien reçu est : pour aider l'autre personne et lui permettre de progresser.
- Demandez-lui si elle est d'accord pour recevoir un retour d'information ou pour mettre en place un processus de rétroaction – le destinataire écoutera plus facilement le *feedback* s'il a donné sa permission pour le recevoir.
- Donnez au destinataire la possibilité d'obtenir des précisions et de donner son point de vue.
- Reconnaissez que le *feedback* est toujours subjectif et que la communication doit absolument se faire dans les deux sens.
- Assurez-vous de la bonne réception du *feedback* et de son impact.

Comment recevoir du *feedback*

- Ayez de bonnes relations avec la personne qui vous transmet le retour.
- Aidez-la à être précise en lui posant les questions suivantes : Qui ? Quand ? Où ? Comment ? Lequel/Laquelle ? Demandez des suggestions de comportements différents.
- Le *feedback* qui répond à une demande est susceptible d'être le plus utile au destinataire : en posant des questions, vous montrez que vous voulez recevoir des informations en retour.
- Cherchez à tirer des enseignements : vous n'avez pas besoin de vous expliquer, de rejeter la faute sur quelqu'un, de vous justifier, de vous défendre ou d'apaiser qui que ce soit.
- Dites « Merci », car vous avez obtenu des données.
- Ce ne sont que des données ! À vous de choisir comment en tenir compte (ou non).

Réflexion

Comparez ces approches à vos automatismes habituels lorsque vous transmettez ou recevez un retour d'information : quel degré de flexibilité souhaitez-vous avoir, en tant que source et que destinataire du *feedback* ? Quelles actions pouvez-vous vous engager à entreprendre pour mettre en pratique ces recommandations dans les prochaines 48 heures ?

Cadre du feedback

Souvent, il peut être utile de fournir un cadre pour transmettre ou recevoir le retour d'information, en fournissant des formulations et des postulats qui nous guident afin d'améliorer la qualité du *feedback*. Ces formulations peuvent être très simples :

J'ai beaucoup apprécié...
Ce qui m'inquiète, c'est...

Ce que j'aimerais vous voir..
cesser...
commencer...
continuer..
de/à faire, c'est...

plus...
moins...

Ce qui nous ferait progresser, c'est...
J'aimerais que nous abandonnions...

Vous pouvez facilement construire votre propre cadre : pensez à l'issue de votre conversation et au *feedback* qui aiderait toutes les personnes concernées à progresser dans le sens de cette issue.

Par exemple, vous organisez une journée informelle pour votre équipe et vous souhaitez que chacun reparte en ayant créé de nouveaux modes de pensée et d'action. Pour ce faire, au début de la journée, vous pourriez transmettre un *feedback* formulé comme suit :

Ce que j'apprécie dans votre manière actuelle de travailler, c'est...
Ce que j'aimerais vous voir perfectionner, c'est...

À la fin de la journée, vous pourriez leur demander :

Quelles sont les nouvelles méthodes de travail que vous avez découvertes et que vous allez mettre en pratique ?
Qu'avez-vous appris sur vous aujourd'hui qui vous aidera à y parvenir ?

Méthode DESC

La méthode DESC est un processus idéal pour transmettre un retour d'information de qualité.

Description	Lorsque vous (décrire le comportement spécifique)
Émotions	Je ressens (décrire la réaction que vous ressentez à ce comportement)
Solution spécifique	Je voudrais que vous (décrire le comportement spécifique préférable)
Conséquences	Si vous le faites, (expliquer ce qui se produira) Si vous ne le faites pas, (décrire la conséquence et l'étape suivante de l'action qui se déclenchera) Convenez d'une période à considérer pour mesurer la différence.

Pour tenir une conversation de ce type, il peut être bon de la préparer et de la répéter. Lorsque vous vous serez familiarisé(e) avec le modèle, vous verrez que vous pouvez l'utiliser automatiquement. C'est un moyen très clair et efficace de demander un changement à quelqu'un. La procédure DESC peut aussi servir d'outil général d'accompagnement professionnel, en tant que modèle de *feedback* pour décrire votre impression sur le comportement d'une personne, puis travailler avec elle afin de l'amener à définir un comportement préférable à choisir et de l'aider à comprendre les conséquences positives et négatives que ce nouveau comportement pourrait avoir.

Réflexion

Pensez à une situation où transmettre un retour d'information permettrait une progression utile. À quoi comptez-vous parvenir avec cette interaction ? Quel serait un cadre utile de *feedback* à utiliser pour progresser vers ce résultat ?

Idées pour passer à la pratique

Pour vous aider à faire du *feedback* un élément vital, en mettant en place cette nouvelle pratique, voici quelques suggestions pour sa mise en œuvre :

- Demandez à quelques collègues de prendre part à un processus mutuel de retour d'information avec vous au sujet de vos progrès comme dirigeant(e). Identifiez les domaines où vous voulez progresser et demandez du *feedback* sur les changements spécifiques que vous accomplissez, afin qu'ils/elles sachent quel *feedback* vous voulez recevoir.
- Commencez à donner plus souvent un retour d'information positif à vos collègues, supérieurs, amis, proches... Et voyez ce qui se passe !
- Pensez au *feedback* que vous êtes sur le point de transmettre et comparez-le aux critères ci-dessus. Répond-il aux caractéristiques du *feedback* de qualité ?
- Pensez aux processus que vous utilisez pour transmettre votre retour d'information (en tête-à-tête, par réunions d'équipes, ponctuellement, en fonction des projets) afin de les améliorer au cours de l'année et pour que les évaluations deviennent un recueil du *feedback* de l'année.
- Analysez votre équipe : que semblent être leurs automatismes en matière de *feedback* ? Comment pouvez-vous travailler avec les membres de votre équipe pour que le *feedback* devienne leur élément vital ?

Références

<https://hbr.org/2015/04/the-assumptions-that-make-giving-tough-feedback-even-tougher>

https://hbr.org/2016/03/two-thirds-of-managers-are-uncomfortable-communicating-with-employees?utm_campaign=HBR&utm_source=facebook&utm_medium=social