

FEEDBACK, ENTRETIENS ANNUELS, ... SINECURE OU MOMENT DE PLAISIR ?

Coopération, management, manager coach,
fidélisation et mobilisation, lien de confiance, ...

TABLE DES MATIERES

Le feedback, levier de l'engagement et de la coopération

I - Pourquoi autant de questions sur le feedback ?	3
1 - Les entretiens annuels approchent ... et le stress monte !	3
2 - Le feedback, l'outil par excellence de l'engagement des collaborateurs	4
3 - Qu'est-ce que le feedback ?	4
4 - Qu'est-ce qu'un bon feedback ?	5
II - Le rôle du manager pour développer une culture de la confiance	6
1 - Le feedback = démarche fondatrice	6
a) Pourquoi avons-nous peur de donner un feedback « négatif » ?	6
b) Qu'est-ce qu'un feedback constructif ?	7
III - Le feedback peut il être un moment de plaisir ?	7

I - Pourquoi autant de questions sur le feedback ?

1 - Les entretiens annuels approchent ... et le stress monte !

Les managers sont « censés » les préparer, c'est-à-dire prendre le temps de la réflexion pour identifier et formaliser une évaluation de ce qui s'est passé sur l'année écoulée, donner un feedback sur les faits, identifier les forces et axes de progrès et les objectifs et moyens associés pour l'année à venir.

De son côté le collaborateur va faire le même exercice et il sera important de l'écouter, recevoir éventuellement son feedback.

Les entretiens annuels durent en général 1h à 1h 30, ils sont de plus en plus réalisés à l'aide d'outils numériques qui fonctionnent plus ou moins bien, qui sont plus ou moins cadrés et donc laisse plus ou moins de place à l'échange. On remplit l'outil...

Les équipes managées peuvent se trouver en différents lieux, voir réparties dans d'autres pays et les entretiens peuvent se limiter au mieux à des échanges téléphoniques.

Les entreprises travaillent souvent mode projet, ce qui fait que les managers directs ne peuvent pas toujours porter un regard sur la façon dont s'est déroulé le travail de leur collaborateur.

Le manager peut n'avoir que quelques entretiens à plusieurs dizaines, en fonction de l'organisation et des délégations managériales en place. Il peut avoir 10 ou 15 jours pour les réaliser ou 2 ou 3 mois.

Enfin, cette période se trouve souvent confrontée aux contraintes d'agendas des uns et des autres, car le travail continue, les échéances des projets sont là, le quotidien ne fait que rarement la place aux entretiens.

Autant d'éléments factuels qui conduisent les managers à vivre l'entretien annuel comme une sinécure et un exercice imposé. De ce fait l'entretien annuel le devient et perd souvent de sa substance. Les managers focalisent leur attention sur les personnes à recadrer, ce sont à peu près les seuls entretiens qu'ils vont préparer.

Tant et si bien que de plus en plus d'entreprises remettent en cause aujourd'hui le processus de l'entretien annuel (Deloitte, Adobe, Accenture, ...).

Les plus jeunes générations carburent au feedback positif. Elles ont grandi dans un monde ultra connecté où les questions / réponses vont vite. Attendre 12 mois pour avoir un feedback sur son activité professionnelle est quelque chose d'impensable !

En fait, **toutes les organisations où la tension est forte sur l'attractivité des talents doivent développer une culture du feedback permanent, cela permet de réajuster progressivement les pratiques et les comportements, de donner de l'agilité tant recherchée aux individus et aux organisations.**

2 - Le feedback, l'outil par excellence de l'engagement des collaborateurs

En parallèle, la presse et la littérature fourmillent de gros titres sur l'intérêt et l'importance du feedback, en particulier lors de l'entretien annuel, et de rappels sur le fait que c'est un outil important dans l'exercice de la fonction managériale, voir indispensable pour favoriser l'engagement...

Une étude Gallup a démontré que 67% des employés dont les managers ont souligné régulièrement les qualités étaient entièrement engagés dans leur travail, comparés aux 31% des employés dont les managers soulignaient leurs faiblesses.

Les collaborateurs les plus performants donnent plus de feedbacks positifs à leurs collègues et les équipes performantes partagent environ six fois plus de feedbacks que la moyenne.

Mais les études le montrent, moins de la moitié des salariés français disent recevoir des feedback réguliers et seuls 50% d'entre eux estiment que les feedback reçus leurs sont utiles.

En France, le feedback est perçu comme un outil de « recadrage », perçu parfois à juste titre comme une critique par celui qui le reçoit.

Une autre étude a montré que **98% des collaborateurs se désengagent en l'absence de feedback !**

Donc si le feedback est un outil managérial puissant, qui permet de développer la performance individuelle et collective, pourquoi son utilisation est-elle aussi rare et perçue comme autant inefficace ?

Si le feedback est réalisé principalement au moment de l'entretien annuel, et essentiellement pour les personnes à qui l'on a des reproches à faire (« Les autres ont fait leur boulot, il n'y a rien à dire... »), nous sommes loin d'utiliser cet outil comme il devrait et c'est aussi ce qui fait que le stress monte pour les managers car faire des critiques n'est jamais un exercice agréable.

En fait, **il y a confusion dans la tête des managers sur « faire un feedback » et « émettre des critiques sur le travail d'un collaborateur »**

3 - Qu'est-ce que le feedback ?

Feedback signifie « ce qui nourrit en retour ». C'est-à-dire, qu'on le donne ou le reçoive, ce retour d'informations doit être utile pour se construire et pour progresser.

Il s'agit d'une information sur un comportement passé, exprimé dans le présent et qui peut influencer le comportement futur.

Il a pour objectif de permettre l'apprentissage, l'évolution, la (re)connaissance mutuelle, les limites, les moteurs, le soutien, la confiance, ...

Donner un feedback pour exprimer sa satisfaction, permet de renforcer les compétences et la relation, et amène le collaborateur à répéter son action, attitude, comportement, ...

Donner un feedback pour exprimer une insatisfaction, a pour objet de regarder comment améliorer les choses, doit amener à du changement.

On le voit, le feedback est avant tout un outil de développement et non d'évaluation. Le feedback, c'est nourrir l'autre par des retours sincères, constructifs qui améliorent la relation et permettent à chacun de monter en compétence, de rester motivé et de s'épanouir.

Faire un feedback c'est faire acte de générosité !

C'est pour cela qu'il faut développer sa bienveillance et une intention claire et constructive dans son feedback et inversement, apprendre à recevoir, accepter.

Il faut aussi se méfier du jugement et savoir reconnaître ses propres responsabilités.

Si son intention en faisant un feedback est d'avoir raison, de montrer qui est le chef, ... ou si son intention en faisant un feedback est de partager afin de développer des solutions en coopération... cela change notre vision du feedback et ce que l'on va y mettre !

Un feedback peut ainsi permettre de porter des éléments à la conscience de l'autre une de ses compétences ou comportement, positif ou négatif, dont il n'a pas conscience ou dont il n'a pas mesuré la portée.

4 - Qu'est-ce qu'un bon feedback ?

Il doit être factuel, dire « je », exprimé simplement et de façon directe et avec des pistes de coopération, d'amélioration, de recommandations pratiques susceptibles d'être immédiatement mises en œuvre. Il doit aussi être, ce que l'on oublie souvent :

- Régulier
- Concis
- Constructif
- Réciproque
- Bienveillant

Un manager **bienveillant** transmet une culture d'apprentissage et de remise en question forte qui requiert une prise de température régulière, une connexion sincère.

Les équipes échangent, font leur autocritique, l'évaluation est continue pour favoriser chacun à développer leurs talents et les encourager à explorer de nouveaux domaines de compétences afin qu'ils puissent contribuer différemment.

La bienveillance est une valeur qui peut être innée pour certains ou qui peut être renforcée pour d'autres, à travers **4 qualités** :

- Elle passe par votre **sincérité** : vous êtes ouvert et honnête, vos intentions et motivations sont claires.
- Vous êtes considéré comme étant **crédible** et capable de faire ce qui est nécessaire ; avoir l'expertise nécessaire, les compétences et de bon sens pour obtenir de bons résultats.
- Vous êtes perçu comme **fiable**, comme quelqu'un qui suit ses promesses et ses engagements.
- Et surtout vous êtes **orienté vers les autres** : la satisfaction des besoins du groupe prévaut sur vos intérêts personnels.

Que l'on soit collaborateur, manager ou dirigeant, nous avons une humanité commune.

En tant qu'être humain, **nous avons besoin de nous évaluer positivement**, simplement pour préserver notre estime de nous-mêmes et nous sentir bien. Il est donc très utile d'apprendre à dire ce qui nous surprend en étant factuel, en régulant nos émotions, et surtout en adoptant une attitude d'ouverture au dialogue sur ce qui se passe.

Comme tout apprentissage, cela demande de l'entraînement : savoir se dire les choses en face à face de façon constructive et bienveillante.

Il faut avoir à l'esprit que celui qui donne le feedback parle de lui-même, il fait de son mieux pour exprimer quelque chose (un besoin non satisfait, une demande, une satisfaction, ...).

Savoir donner du feedback – et le recevoir – implique de parler clairement. Or le mode de communication hexagonal s'avère nuancé et souvent indirect, dans de nombreuses organisations il y a beaucoup de non-dit (*côté concis et direct du feedback*)

Autre aspect, la confusion à laquelle l'expression de feedbacks peut donner lieu : l'appréciation restituée qui semble liée à l'affect ou concerner la personne (et non ses actions), alors qu'elle doit relever du seul champ professionnel pour être profitable (*côté factuel du feedback*)

Pour beaucoup, le feedback professionnel rappelle les mauvais souvenirs des remontrances et des punitions de l'enfance, voire pour certains, de l'humiliation. Cela réveille notre susceptibilité et pour certains le désir de vouloir être parfait, quitte à se mentir à soi-même (*côté constructif du feedback*).

De même, exprimer un feedback à sa hiérarchie (*côté réciproque du feedback*) est considéré la plupart du temps de l'ordre de « l'impossible ». On se dit qu'il vaut mieux ne rien dire...

II - Le rôle du manager pour développer une culture de la confiance

Il faut que la relation soit nourrie de sécurité et de stabilité pour avoir une relation de grande qualité et faire évoluer les situations.

Le meilleur moyen est de développer la culture du feedback. Cela nécessite de faire preuve de courage managérial et suppose, de la part de ceux qui livrent les commentaires, d'être animés par **un état d'esprit constructif tout en veillant à tenir des propos factuels**.

1 - Le feedback = démarche fondatrice

Le feedback sert plusieurs finalités en management :

- témoigner de sa reconnaissance et valoriser,
- analyser les raisons des écarts entre le travail escompté et le travail réalisé,
- et évoquer la perception de comportements inadaptés qui mettraient la qualité du travail et des relations en difficulté.

Quand il est donné avec soin et précision, le feedback est un puissant levier pour créer un climat de motivation favorable à l'épanouissement. Il renforce le sentiment de compétences et la proximité sociale.

a) Pourquoi avons-nous peur de donner un feedback « négatif » ?

Certains managers redoutent de donner un feedback « négatif ». Plutôt que de ne pas donner de feedback par peur des réactions, regardons en quoi ce doute peut être utile.

Les fonctions des émotions sont de nous mettre en mouvement, de communiquer et de nous aider à tisser des liens. L'émotion de peur a comme première vertu de nous inviter à être vigilant. Aussi, la peur de donner un feedback « négatif » pourrait avoir comme première vertu de nous rendre prudent dans la gestion de l'interaction avec le collaborateur.

Ressentir de l'appréhension face au fait de dire à autrui ce qui nous heurte peut nous conduire à être vigilant dans le choix du moment et dans le temps consacré à chercher l'expression précise des faits et de ses conséquences.

Cette attitude distanciée nous aide à développer notre lucidité sur le fait que nous sommes deux êtres uniques, habités de perceptions, de croyances et de modes de fonctionnement différents, et qu'il est important de ne pas céder au désir d'une vision binaire de l'événement « négatif » en question.

L'écoute active et bienveillante trouve ici toute sa place !

b) Qu'est-ce qu'un feedback constructif ?

Le feedback doit être donné dans l'intention d'aider : il est utile pour partager notre perception de faits dans une situation donnée et d'échanges.

Aussi, développer ses compétences émotionnelles est une aide précieuse pour progresser. La pratique régulière de la pleine conscience facilite la connaissance de nos mécanismes émotionnels. L'idée est bien de reconnaître et d'appivoiser nos comportements automatiques d'évitement (ne rien dire ou être agressif).

De même, prendre le temps de préparer son feedback est précieux. Trouver les bons mots aide à être précis et à donner le bon message à la bonne personne au bon moment. Nous entendons par « bon », l'art de la bonté, à savoir être respectueux de soi et de l'autre, mais aussi l'art de la parole factuelle et contextualisée, l'art de dire « j'ai vu, entendu, perçu »...

Autre clé, le feedback doit être partagé dans un temps assez proche de l'événement déclencheur pour que les faits soient encore frais dans les esprits et donner la possibilité de comprendre et de progresser.

On est loin de l'idée du feedback annuel !!! L'enjeu est bien de cultiver un feedback constructif régulier...

III - Le feedback peut il être un moment de plaisir ?

Le feedback est un des composants essentiels des systèmes. Sans feedback, le système meurt très vite. Le feedback est vital, c'est une nourriture pour la relation et il est essentiel dans un système humain : il est une permanence incontournable.

On est tous en demande de reconnaissance - avoir un feedback sur ce qu'on a fait est important. Le feedback, c'est la vie, on ne peut vivre sans ça. Quelqu'un qui n'a plus de feedback c'est que quelque chose est en train de se passer - ce n'est ni sain ni nourricier !

Se poser la question de l'utilité, de la pertinence et de tous les bénéfices que cela peut engendrer chez l'autre lorsque je fais un feedback est quelque chose est important. Cela devient du **feedback efficient**.

Tenir compte de l'autre est essentiel. Est-ce que je NOURRIS vraiment l'autre en disant ça ? Il faut se poser la question de l'intention. Si je ne suis pas au clair avec mon intention, je ne serais pas au clair avec le sens de mon action. Les comportements récompensés sont recommencés, cela vaut aussi pour celui qui fait le feedback !

C'est de l'authenticité dont on a besoin - de l'intention claire et positive.

C'est une "invitation" au progrès, à l'évolution sans pression, sans jugement.

Les individus, ce n'est pas une somme de process !

Souvent, nous nous évaluons nous-mêmes négativement, nous avons tendance à focaliser sur ce que nous avons moins bien réussi, c'est surprenant... Le feedback ce n'est pas une évaluation, c'est un constat factuel qui peut éventuellement s'accompagner d'une émotion : « j'ai bien aimé quand tu as proposé ton aide à X sur le dossier Bidule ».

Si l'on se trouve encore dans l'exercice annuel de l'entretien (ce qui n'empêche pas de faire des feedbacks tout au long de l'année !), on a tendance à oublier le positif pour se rappeler essentiellement le négatif.

Ce qui peut être utile, c'est de demander à chaque membre de son équipe d'écrire 2 anecdotes de l'année écoulée retraçant une contribution importante de chaque autre membre. Cela amène chacun à éprouver à nouveau du plaisir en se rappelant ces moments positifs et en les décrivant, et pour chaque personne qui reçoit les histoires qui la concerne c'est juste un immense moment de bonheur !

Ce qui pouvait nous sembler aller de soi ou que l'on avait oublié, tout à coup prend une autre dimension, cela rebooste et en plus cela resserre les liens au niveau de l'équipe.

On peut aussi demander à chaque membre de l'équipe, un conseil d'amélioration pour chacun de ses collègues et sélectionner, reformuler ce qui paraît le plus important à partager avec l'intéressé.

Après un échange sur ce que l'intéressé retire de tout cela, il peut choisir ensuite l'objectif d'amélioration qu'il a envie de mettre en œuvre au travers des conseils reçus. Le manager peut aussi proposer son aide pour l'aider à développer encore plus les forces mises en avant !

Ainsi le feedback devient un vrai moment de plaisir partagé par tous.