

# 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 récente<sup>1</sup>, 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

pour les collaborateurs que pour les managers qui retrouvent du sens à ce qu'ils font et trouvent du plaisir à partager, à créer des relations uniques, à grandir pour et avec les autres.

Cette posture de manager-coach, qui, à travers le feedback, guide, oriente, recadre et inspire, s'apprend. Cela demande de travailler sur soi, d'être prêt à se remettre en question, de lâcher le contrôle aussi et d'avoir le soutien de quelques personnes. C'est un chemin de développement personnel qui ouvre la porte à des succès professionnels et de magnifiques aventures humaines.

## Feedback et engagement : un lien fort

Un salarié sur deux déclare ne pas avoir un « bon » chef, 51 % des salariés sondés pensent que leur N+1 ne prend pas la peine de donner du sens à leur travail et **53 % déclarent ne jamais bénéficier de feedbacks leur permettant de progresser**<sup>2</sup>. Cela explique en partie pourquoi de nombreux collaborateurs se disent désengagés.

Selon une étude Officevibe<sup>3</sup>, 98 % des collaborateurs se désengagent en l'absence de feedbacks. À l'inverse, 43 % des salariés extrêmement motivés en bénéficient au moins une fois par semaine.

Il est donc urgent de changer les mentalités et d'instaurer une culture du feedback pour permettre aux collaborateurs comme aux managers d'être reconnus et de progresser.

Le feedback, cette capacité à donner un retour sur un fait ou un comportement, ne peut être efficace que s'il s'opère sur trois niveaux : individuel (le collaborateur comme son supérieur reçoivent des feedbacks), collectif (l'équipe est évaluée, la communication est partagée) et organisationnel (l'entreprise valorise l'opinion de ses collaborateurs et celle de ses clients aussi).

---

2. Étude 2017 de l'Observatoire du Management réalisée par OasYs Mobilisation.  
3. <https://www.officevibe.com/blog/infographic-employee-feedback>

## Feedback et digital : la technologie au service de l'humain

À l'heure du digital, les entreprises font des pas de géants pour suivre et améliorer l'expérience des collaborateurs. Parmi les avancées liées au digital, il y a par exemple :

- Le suivi de performances : analyse de données automatisées telles que nombre et durée d'appels, d'e-mails envoyés, de ventes réalisées...
- Les enquêtes d'opinion : les départements des ressources humaines font réaliser des études sur la qualité de vie au travail, des évaluations à 360 degrés sur les comportements et performances des personnes, des enquêtes de satisfaction... Les personnes sont nombreuses à pouvoir donner leurs avis sur différents sujets.
- La démocratisation de l'innovation : dans certaines organisations, tous les collaborateurs peuvent donner un avis, partager une idée pour améliorer l'entreprise grâce à des boîtes à idées matérialisées ou dématérialisées (site en ligne), ce qui favorise l'expression et la créativité.
- La mise en place du télétravail : ce dernier aide à équilibrer la vie professionnelle et la vie personnelle de nombreuses personnes.
- Les outils digitaux : certaines applications permettent de donner du feedback en temps réel lors d'une réunion, d'un séminaire ou dans le cadre d'évaluations régulières.

Ces initiatives sont souvent positives. Le revers de la médaille est que les gens peuvent avoir l'impression d'être contrôlés et que, parfois, seules les données chiffrées comptent. Or dans un monde de plus en plus digitalisé, nous avons encore plus besoin de liens humains, d'émotions, de nuances, de cœur. Nous ne sommes pas des tableaux Excel, notre travail ne se résume pas à des graphiques, comme notre vécu ne peut se résumer à un vote par couleur (vert tout va bien, rouge tout va mal) sur une application.

Les hiérarchies plates qui tendent à se démocratiser ont des avantages (moins de bureaucratie notamment) mais s'il y a un manager pour quarante personnes, ce dernier ne peut pas suivre chaque collaborateur de façon personnalisée. **Les gens ont des retours chiffrés sur leurs performances mais pas sur une grande partie de ce qui fait d'eux des êtres exceptionnels et uniques : leur motivation, leur attitude**

**positive, leur capacité à calmer les conflits**, à apporter des idées, à prendre du recul, à créer des liens, à parler des problèmes, de leurs sentiments/intuition à propos d'un projet...

**Le feedback n'est pas une technique à apprendre par cœur, c'est une façon personnalisée d'être en lien avec les autres.** Parmi les tribus du Natal, en Afrique du Sud, le salut le plus commun est « sawubona ». Littéralement, cela signifie « je te vois, tu es important pour moi et je t'estime beaucoup ». Il s'agit d'une façon de mettre l'autre en avant. De l'accepter tel qu'il est, avec ses qualités, ses nuances et même ses défauts. En réponse à ce salut, les personnes disent habituellement « shikoba », j'existe donc pour toi.

En entreprise, un salarié sur deux souffre d'un manque de reconnaissance<sup>4</sup>. En France, pour saluer un collaborateur, il est commun de dire « bonjour, ça va ? », sans vraiment se soucier de la réponse. Le feedback, qui consiste entre autres à inclure l'autre, à chercher à connaître son avis, à le faire se sentir important, à l'aider à progresser, est une réponse au manque de reconnaissance et au besoin de lien personnalisé en entreprise.

### ***L'histoire de Samy, chauffeur de VTC, qui n'était pas entendu par son employeur***

Un soir de novembre en sortant du théâtre, j'appelle un VTC (Véhicule de Tourisme avec Chauffeur) via une application sur mon smartphone. Samy est chauffeur depuis six mois. Sa voiture est neuve, il est courtois, a le sens du travail bien fait et du service client. Durant le trajet, il se livre à moi sur le thème du feedback sans que je lui pose de question ni lui parle de ce livre en cours. J'y vois un beau clin d'œil et son témoignage m'interpelle.

Samy travaille pour trois applications concurrentes et aucune n'est venue voir son véhicule ni s'assurer que tout allait bien pour lui. Il adresse un feedback aux applications, remonte des informations importantes qui ne sont pas prises en compte. Il se sent isolé et assez coincé. Concrètement, ces deux dernières semaines, il a transporté à l'hôpital deux femmes enceintes et un homme qui faisait un arrêt cardiaque. Ces gens devraient faire appel à des ambulances ou aux pompiers. Et si un accident arrivait pendant le trajet ? Serait-il responsable ? Et

---

4. Étude « Les salariés et les nouveaux enjeux du travail : projections et attentes à l'égard de l'entreprise », BVA pour Salesforce 2018.

s'il refusait d'emmener ces personnes à l'hôpital alors qu'il souhaite leur rendre service? Samy souhaite que les applications mentionnent de façon plus visible les conditions de transport. Quand un homme l'a appelé pour déménager son appartement, il a tout simplement refusé la course mais c'est plus difficile quand une femme enceinte a besoin d'être conduite à l'hôpital... Il aimerait échanger sur ces questions et il se retrouve face à un mur de silence. Il est bien noté par les clients, fait des courses régulièrement, alors tant que les chiffres vont, tout roule non? Il faut croire que non!

## **Feedback et jeune génération : un besoin à flux tendu**

Les générations Y et Z regroupent les individus nés après 1980. Si les jeunes collaborateurs cherchent l'autonomie, la flexibilité dans le travail, ils apprécient aussi le feedback continu et sont en quête de mentors, de managers inspirants pour progresser. Ils aiment les échanges directs et instantanés, ce qui va dans le sens d'un besoin de retour continu sur le travail plutôt que d'entretiens annuels formels.

Ils ont aussi besoin de transmettre et donc de donner leur opinion. Le «reverse mentoring» ou le mentorat inversé a vu ainsi le jour dans les grands groupes. Ce concept consiste à affecter aux dirigeants expérimentés un mentor qui n'est autre qu'un jeune salarié issu de la génération Y ou Z. La génération Y, par sa pratique des réseaux sociaux, ses nouveaux codes, ses modes de relation où chacun peut s'exprimer sans hiérarchie des acteurs, permet aux dirigeants d'être rapidement informés des nouvelles tendances, du nouveau paysage culturel, des derniers moyens de communication et des nouveaux modes de consommation.

Il existe donc de nouvelles façons d'échanger, de donner son opinion et d'encourager qui semblent non seulement dans l'ère du temps, mais aussi porteuses de liens entre les générations.

### ***L'histoire du shadow comex d'AccorHotels***

Dans cet esprit d'échange, AccorHotels a lancé fin 2015 son «shadow comex». La terminologie est inspirée des «shadow cabinets» constitués par le parti d'opposition dans le système politique britannique. Ce dispositif est un organe miroir du comité exécutif du groupe, composé de 13 membres de moins de 35 ans : 7 femmes et 6 hommes, venant du monde entier, représentant toutes les activités et fonctions de l'en-

treprise. Le « comité de l'ombre » se réunit tous les deux mois et traite des mêmes sujets que leur grand frère officiel. Les objectifs ?

- Éclairer les dirigeants, les aider à mieux comprendre les mutations à venir, notamment sur les sujets liés à la révolution digitale.
- Porter un regard critique sur la stratégie de l'entreprise. Les membres du *shadow comex* ont accès aux mêmes informations que le *comex*. Seulement, ils ne sont pas décisionnaires, mais seulement consultatifs.
- Porter de nouveaux projets, à la fois en termes de nouvelles offres de services et de produits, et en matière de fonctionnement interne.

D'autres groupes qu'AccorHotels mettent en place des *shadow comex*, le moteur de ces initiatives est notamment économique. En effet, 90 % des nouvelles sociétés qui menacent les leaders des marchés aujourd'hui ont été créées par des personnes de moins de 35 ans<sup>5</sup>. Les marchés, les offres et les usages évoluent à une vitesse sans précédent. Les « Millennials » sont des capteurs de ces nouveaux usages. Leur opinion compte plus que jamais.

---

5. Matthieu Dardaillon, « Shadow Comex : ces boîtes qui veulent donner du pouvoir aux jeunes », Les Échos, 8 octobre 2017.





# 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-créer 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 idées/suggestions sur l'organisation. Le feedback intègre toujours le contenu (performance, compétence), la place de la personne dans le collectif, mais porte aussi sur le lien entre ce que fait la personne et la vision co-créée par l'organisation. Cela explique notamment le besoin de feedback continu qui permet d'ajuster en permanence les actions par rapport à la vision. C'est le type de management que privilégient les entreprises agiles.



*Le secret des entreprises performantes et des managers inoubliables tient en partie dans l'instauration d'un management par le sens et une culture de feedback continu. Or, dans un service ou un contexte particulier, un management directif peut très bien être approprié et efficace. Il n'y a pas de règle d'or unilatérale. Aussi, un manager peut très bien adopter la posture de manager-coach dans un contexte, puis manager de façon plus directive dans un autre contexte. L'important est la capacité à manier le curseur de façon pertinente entre management directif, collaboratif et par le sens.*



*D'où vient le mot coach ?*

*Le mot anglais « coach » est tiré du mot français « coche », qui provient lui-même du hongrois « kocsi » et signifie « voiture transportant des voyageurs ».*

*Le cocher est celui qui accompagne le client d'un point A à un point B ; la destination étant choisie par le client dans le cadre du coaching et du collaborateur dans le cadre de la relation avec son manager-coach.*

## **L'histoire d'Élodie, la stagiaire qui ne voulait pas changer**

Ma première stagiaire m'a donné du fil à retordre. À l'époque, je travaillais dans une agence de communication et n'avais ni la connaissance du coaching ni l'expérience du management. J'essayais d'être la chef de projet sympathique, accessible et juste. Or, quand je demandais à Élodie de faire un travail, elle ne le faisait pas. Ou plutôt, elle ne faisait que les tâches qu'elle aimait. J'ai essayé de lui parler, de l'écouter, de lui rappeler les enjeux, puis j'ai fini par lui montrer mon agacement, je l'ai informée que j'en parlerai à ma supérieure... Rien ne fonctionnait. Peut-être que maintenant, avec mon expérience, j'arriverais à faire évoluer la situation mais peut-être pas. Ceci est très important à comprendre : **ce n'est pas parce que vous maîtrisez des outils de coaching que vous pouvez changer l'autre. Ne croyez pas que vous êtes dans la toute-puissance !**