



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Vers une véritable culture du feedback

La culture du feedback semble évidente. Mais le risque est de tomber dans le jugement. Qui met en danger la relation et la progression.

Le feedback est considéré comme une clé pour une culture d'entreprise positive, pour un leadership sain et stimulant, pour le développement des potentiels et des compétences. Cette pratique peine pourtant à s'imposer. Elle est facilement admise en théorie. La pratique se révèle plus compliquée. Le feedback consiste à donner un retour à l'auteur d'une action sur la qualité, la pertinence et l'efficacité de celle-ci. Ce retour devrait être basé sur une observation et correspondre aux critères d'une évaluation: relever les éléments positifs, ceux qui ont fonctionné et qui ont permis d'obtenir des résultats ou des progrès; les éléments qui se sont avérés moins efficaces, qui ont réduit l'impact ou qui sont apparus comme des freins. Ceci présuppose une observation aussi objective que possible de faits et de comportements. Il s'agit là d'une capacité qui ne va pas de soi, qui se travaille et se développe, en lien avec des attentes claires et en examinant l'impact d'un comportement sur son entourage. Elle implique donc un certain recul, pour bien séparer les observations de son propre ressenti, et exprimer les deux de manière appropriée.

Outre ces compétences, qui peuvent s'apprendre, il faut surtout une attitude et un état d'esprit positifs envers l'autre, pour qu'il sente que ce qu'on lui dit est uniquement pour son progrès et son développement. Cela est généralement facile lorsque la relation est bonne et solide, pas dans les autres cas.

Pour donner du feedback, on ne sera donc ni «gentil» ni «méchant», même si c'est souvent en ces termes que le feedback est reçu. Tout au plus exprimerons-nous le feedback de manière attentionnée, si l'on redoute une difficulté d'accepta-

tion, ou de manière directe, s'il s'agit de sortir la personne de sa zone de confort ou si ce mode de communication est accepté.

La plus grosse difficulté du feedback réside cependant dans la tendance terriblement humaine de tomber très vite dans le jugement: «c'est bien ou mal»; «c'est bon ou mauvais». En apparence, la différence par rapport à une évaluation qui identifie l'efficacité ou l'impact ne semble pas très grande. En réalité, cela change tout.

Dès qu'il y a jugement, on sort en effet d'une relation de confiance et de respects mutuels pour entrer dans une relation de type dominant-dominé, puisque celui qui juge s'approprie le pouvoir de qualifier l'action de l'autre. Le jugement constitue donc un obstacle majeur à toute relation authentique et équilibrée, indispensable pourtant dans la logique du «réussir ensemble». Dès que l'on juge l'autre, sa propre posture évolue. On est celui qui sait mieux que l'autre. Ce dernier n'a guère de solution que d'accepter ou de contester. La relation sort du terrain constructif, qui permet de dépasser des obstacles et d'évoluer, et on tombe rapidement dans la confrontation destinée à déterminer qui a raison et qui a tort, autrement dit à «trouver le coupable». C'est ce processus qui conduit tant de collaborations à l'échec, qui est à l'origine de tant de conflits ou de blessures.

La pratique du feedback présuppose donc une intention constructive et une posture appropriée de l'émetteur du feedback, de manière à favoriser une posture appropriée de la part du récepteur. Et c'est la difficulté suivante qu'il s'agit de surmonter pour entrer dans une vraie culture du feedback.

Le receveur doit en effet être capable de recevoir

un feedback comme autre chose qu'un jugement. Il doit savoir que sans feedback, sans éléments qui le sortent de sa zone de confort, il n'y aura point de progression. Le feedback doit pouvoir être considéré comme un moyen indispensable pour l'excellence, «the breakfast of champions» comme les anglo-saxons aiment à le nommer. Si la peur du jugement, le manque d'estime de soi ou de confiance dans sa propre valeur sont trop forts, il sera difficile d'accepter quelque feedback que ce soit. On aura alors tendance soit à se mettre en victime – «écoutez les horreurs que l'on s'est permis de me dire» – soit à se mettre soi-même en posture de juger l'autre – «quelle arrogance et incompétence...», soit encore à entrer en déni – «ce n'est pas vrai, je maîtrise cela parfaitement». On se met alors en position de disqualifier l'émetteur du feedback: pour se rassurer; pour obtenir le soutien de son entourage; pour ne rien changer dans ses pratiques et sa vie; et finalement pour contribuer à une situation conflictuelle.

Le feedback présuppose donc l'existence d'une relation, construite sur une base de confiance et de respect mutuels, d'écoute aussi, et sur une envie partagée d'atteindre un résultat qui constituera un succès pour chacun. Il s'agit donc d'un considérable défi du leadership, pour faire évoluer nos organisations vers une véritable culture apprenante, gage de succès durable. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Saville consulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.