

Didier NOYÉ
Luc TARDIEU

Collection
BASIC

_ Donnez et obtenez du feedback

Pour progresser et faire progresser



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

Éditions
EYROLLES



Didier Noyé est un expert dans le domaine du management et du développement des ressources humaines. Il a beaucoup appris en recevant du feedback. Il n'hésite pas lui-même à en donner autour de lui, mais uniquement si le terrain est réceptif !



Luc Tardieu est spécialiste des organisations et de la transformation managériale. Il accompagne de grands groupes dans l'évolution de leurs pratiques. Il est actuellement directeur au sein du groupe Julhiet Sterwen où il anime l'équipe de conseil en leadership.

Collection
BASIC

Donner et recevoir du feedback, c'est échanger sur les actions menées pour développer la qualité de la relation de travail. Correctement mis en œuvre et réciproque, le feedback crée la confiance entre managers et managés ; les problèmes sont traités à la racine, la communication est plus apaisée, tout le monde progresse... Ce **BASIC** montre toute la puissance du feedback pour apprendre, pour motiver, pour réguler et enrichir les relations :

- Donner un feedback qui atteint son but.
- Surmonter les résistances au feedback.
- Savoir accepter le feedback des autres.
- Instaurer une culture de feedback pour progresser ensemble.

www.editions-eyrolles.com

**Donnez et obtenez
du feedback**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Ouvrage recommandé par :



Une collection dirigée par Didier Noyé

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57138-7





Didier Noyé, Luc Tardieu

Donnez et obtenez du feedback

Pour progresser et faire progresser

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

	Comprendre comment on est perçu pour progresser	6
	1. Mettre le feedback au cœur de la coopération.....	8
	Ce qu'est le feedback	10
	Plusieurs sortes de feedbacks	14
	Votre angle mort.....	17
	2. Relever le défi du feedback.....	24
	Situer les enjeux du feedback.....	26
	Surmonter les difficultés.....	28
	Donner toute sa place au feedback.....	31
	3. Donner un feedback vraiment utile.....	36
	Comment tourner sept fois sa langue dans sa bouche.....	38
	L'art et la manière	42
	Attention: vous marchez sur des œufs	47
	4. Obtenir et accepter le feedback.....	58
	Solliciter du feedback.....	60
	Recevoir et décoder	63
	Réagir si le feedback vous déplaît.....	65



5. Pratiquer le feedback pour apprendre, pour progresser 71

Sans feedback, vous ne pouvez pas progresser73	Développer la culture de feedback dans votre équipe81
Pratiquer le questionnaire 360° feedback77	



6. Pratiquer le feedback de reconnaissance..... 87

Reconnaissance: il y a urgence.....89	Reconnaître: de quelle façon?.....93
Reconnaissance: de quoi parle-t-on?.....92	



7. Gérer les résistances au feedback 99

Pratiquer le feedback dans des situations délicates.....101	Faire des entretiens de recadrage110
Faire face à la résistance.....107	

Faites le point sur votre lecture 122

Lectures complémentaires 123

Index..... 124

Comment accéder aux compléments en ligne 126

Dans la même collection 127

Comprendre comment on est perçu pour progresser

Pour progresser, il est important de donner, et surtout, de recevoir du feedback.

En effet, le feedback consiste à apporter une information en retour sur un comportement, sur une action réalisée, ce qui permet à la personne de progresser, de s'améliorer ou de modifier certaines habitudes.

S'il est bien fait, le feedback peut contribuer à la motivation, à la reconnaissance, à la focalisation sur le résultat recherché. C'est aussi une composante essentielle de l'apprentissage.

Si le rôle des managers est souvent associé aux activités de coordination, à la sanction ou à la récompense, l'essentiel de leur activité est en réalité de donner à chacun des points de repère sur son travail.

Mais la pratique du feedback n'est pas si répandue car, parfois, il n'est pas bien donné, et souvent, il est mal reçu. Les managers manquent parfois du savoir-faire nécessaire pour donner du feedback à leurs collaborateurs. Ils en donnent peu ou de façon vague et indirecte, parfois en ayant peur de blesser la personne, parfois en étant si abrupts que le message n'est pas entendu.

Ce basic va vous montrer comment adopter de bons réflexes avec la posture qui convient. Grâce à ce livre, vous allez :

- ◆ distinguer différentes sortes de feedbacks et la façon de les mettre en œuvre ;
- ◆ savoir pratiquer le feedback de façon méthodique ; dire ce qui va et ce qui ne va pas pour faire

progresser les personnes;

- ❖ savoir le solliciter pour pouvoir progresser vous-même de façon accélérée; bien recevoir le feedback même quand il est mal formulé ou semble injuste!;
- ❖ transformer les critiques en stimulations constructives;
- ❖ pouvoir conduire des conversations difficiles dans des situations de management, en particulier les entretiens de recadrage;
- ❖ renouveler votre façon de montrer de la reconnaissance à tous ceux qui ont besoin de ce carburant pour s'engager.

Après cette lecture, vous allez comprendre pourquoi les conversations les plus difficiles sont celles où l'on se donne du feedback; vous allez être convaincu que nous avons tous besoin d'apprendre à mieux entendre, et accepter ce qu'on nous dit. Vous aurez envie de mieux utiliser ce puissant moyen d'apprentissage.

Nous illustrons ces pratiques avec des exemples de la vie au travail, mais pas uniquement; car bien entendu, tout cela s'applique également aux relations dans la famille, dans le couple, dans les relations amicales ou de voisinage, etc.

Un bénéfice possible de cette lecture peut être de vous inciter à améliorer et renforcer vos relations avec vos proches. Vous n'êtes pas à l'abri d'une remise en question! ■

1

Mettre le feedback au cœur de la coopération

[Objectifs]

- ✓ Clarifier la notion de feedback.
- ✓ Distinguer trois sortes de feedbacks.
- ✓ Repérer votre angle mort.

Ce chapitre explicite ce qu'est le feedback. Sans le savoir, vous recevez de nombreux feedbacks et vous en émettez. Il y a de nombreuses occasions d'améliorer ces échanges.

En fait, il existe plusieurs sortes de feedbacks ; et les distinguer, les séparer, permet d'éviter des messages inappropriés. C'est nécessaire pour être entendu, pour améliorer la coopération entre les personnes, et finalement, améliorer la performance au travail.

Comme tout le monde, vous avez un angle mort qui constitue votre point aveugle, ce que les autres savent de vous et que vous ne savez pas ; vous avez besoin de l'aide d'autrui pour vous tendre un miroir honnête et voir l'effet que vous produisez. Cette notion d'angle mort est au cœur de la dynamique du feedback. ■





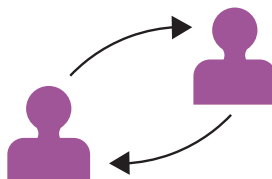
Les feedbacks et l'angle mort

3 sortes
de feedbacks

- ▶ Évaluation
- ▶ Accompagnement constructif
- ▶ Reconnaissance

Réduire votre
angle mort

	ANGLE MORT





Ce qu'est le feedback

La notion de feedback nous vient de la cybernétique. Lorsqu'un équipement agit sur son environnement, le feedback est une information en retour qui signale quel est l'effet qui a été produit. Un équipement qui fonctionne avec du feedback a une rétroaction qui lui permet de s'adapter. C'est le cas du thermostat, qui régule la température. C'est le cas de l'avion en pilotage automatique, qui corrige en permanence sa trajectoire grâce aux feedbacks provenant des différents capteurs.

Pour l'être humain, c'est comparable. Le feedback est l'information en retour qui vous renseigne sur l'effet que vous produisez sur votre environnement par votre comportement.

« Parlez plus fort, on ne vous entend pas au fond de la salle », dit quelqu'un qui écoute votre exposé. C'est du feedback.

Vous souriez à un(e) collègue que vous croisez dans le couloir. Cette personne passe en vous ignorant. C'est une forme de feedback.

En voiture, vous prenez un virage un peu trop vite et vous terminez dans le fossé. Vous venez de recevoir du feedback sur votre conduite.

En soi, le feedback n'est ni positif ni négatif. C'est une information. On peut avoir une appréciation sur cette information mais il ne faut pas que le jugement vienne perturber l'information.

Les situations de feedback

Au travail, le feedback ne doit pas être réservé aux entretiens de management ou aux situations problématiques. C'est un processus régulier, en particulier entre le manager et le collaborateur en vue d'un progrès continu.