

# Essayez le FeedForward au lieu du Feedback

Adapte de **Try FeedForward Instead of Feedback - by Marshall Goldsmith**

Source: Leader to Leader

Traduit d'Anglais par Bill Zeeb



avec Dr. Marshall Goldsmith, Thinkers50 Denmark 2017

Délivrer un feedback a longtemps été considéré comme un talent essentiel pour les leaders. Les employés doivent savoir où ils en sont alors qu'ils s'efforcent d'atteindre les buts de l'organisation. Ils ont besoin de savoir si leur performance est alignée sur les attentes de leur leader. Ils doivent savoir ce qu'ils ont bien fait et ce qu'ils doivent changer.

Traditionnellement, ces informations ont été communiquées sous la forme de " feedback de haut en bas" par les leaders à leurs employés. Mais si les employés ont besoin de feedback de la part des leaders, les leaders peuvent bénéficier de feedback de la part de leurs employés. Les employés peuvent être la source d'une contribution utile sur l'efficacité des procédures et processus ainsi que sur l'efficacité du leadership de leurs managers. Ce " feedback de bas en haut" est devenue de plus en plus commun avec l'avènement des évaluations sur 360 degrés de la part de multiples évaluateurs.

Cependant, il existe un problème fondamental avec tous les types de feedback: ils sont centres sur le passé, sur ce qui s'est déjà passé - non sur l'infinie variété d'opportunités qui peuvent survenir dans le futur. Ainsi, les feedbacks peuvent être limités et statiques, par opposition extensifs et dynamiques.

Au cours de ces dernières années, j'ai observé plus de 30'000 leaders qui ont participé à un exercice expérimental fascinant. Lors de cet exercice, on demande aux participants de jouer deux rôles. Dans l'un des rôles, ils doivent donner des FeedForwards.- ce qui veut dire, donner à quelqu'un des suggestions pour le futur et l'aider autant que possible. Dans le second rôle, on leur demande d'accepter des FeedForwards - c'est à dire d'écouter les suggestions pour le futur et d'apprendre autant que possible. Cet exercice dure 10 à 15 minutes, et le participant moyen à 6 ou 7 sessions de dialogues.

Durant l'exercice, il est demandé aux participants de :

- Choisir un comportement qu'ils souhaiteraient changer. Un changement de ce comportement devrait avoir un impact significatif et positif dans leur vie.

- Décrire ce comportement à des participants choisis de manière aléatoire. Ceci est accompli dans des sessions de dialogues en tête à tête. Ceci peut être fait de manière très simple comme par exemple, “ je veux mieux écouter”.
- Demander un FeedForward - deux suggestions pour le futur qui pourraient les aider à atteindre un changement positif dans le comportement choisi. Si les participants ont travaillé ensemble par le passé, ils n’ont le droit de donner AUCUN feedback sur le passé. Ils ont seulement le droit de donner des idées pour le futur.
- Ecouter attentivement les suggestions et prendre des notes. Les participants n’ont le droit de commenter les suggestions en aucune façon. Ils n’ont pas le droit de critiquer les suggestions ou même de faire des remarques positives comme “ c’est un bonne idée”.
- Remercier les autres participants pour leurs suggestions.
- Demander aux autres participants ce qu’ils voudraient changer.
- Donner du FeedForward - deux suggestions qui ont pour but d’aider l’autre personne à changer.
- Dire “ Je vous en prie” quand on les remercie de leurs suggestions. Le processus de donner et recevoir des FeedForwards dans son entièreté prend en général 2 minutes.
- Trouver un autre participant et répéter le processus jusqu’à la fin de l’exercice.

Après l’exercice, j’ai demandé aux participants de donner un mot qui décrivait le mieux leur réaction à cette expérience. Je leur ai demandé de compléter la phrase, “ cet exercice était ...” . Les mots choisis sont presque toujours extrêmement positifs, tels que “merveilleux”, “énergisant” ou “ utile”. L’un des mot les plus cités est “ amusant!”. Quel est le mot qui vient le moins à l’esprit lorsque l’on considère un exercice de feedback? Amusant!

### **Onze raisons d’essayer le FeedForward**

Les participants doivent expliquer pourquoi cet exercice est perçu comme amusant et non comme douloureux, embarrassant ou inconfortable. Leurs réponses livrent une excellente explication de la raison pour laquelle le FeedForward peut souvent être plus utile que le feedback comme outil de développement.

1. Nous pouvons changer le futur. Nous ne pouvons changer le passé. Le FeedForward aide les gens à avoir une vision et à se concentrer sur un futur positif et non sur un passé raté. Les athlètes sont souvent entraînés en utilisant le FeedForward. Les coureurs automobiles sont éduqués à “ regarder la route devant eux et non le mur”. Les joueurs de basketball sont éduqués à voir le ballon aller dans le panneau et à imaginer le tir parfait. En donnant aux gens des idées sur comment avoir plus de succès (par opposition à la visualisation d’un passé contenant des échecs), nous pouvons augmenter leurs chances d’atteindre ces succès dans le futur.

2. Il peut être plus productif d’aider les gens à faire bien, plutôt que de prouver qu’ils avaient “ tort”. Les feedback négatifs deviennent souvent un exercice de “ laisse-moi te prouver que tu as tort”. Cela provoque une réaction défensive de la part de la personne évaluée et une situation inconfortable pour l’évaluateur. Même les feedbacks délivrés de manière constructive sont souvent perçus comme négatifs, car ils contiennent nécessairement une discussion des erreurs, insuffisances et problèmes. Les FeedForward, au contraire sont

presque toujours perçus comme positifs car ils sont concentrés sur des solutions et non des problèmes.

3. FeedForward sont spécialement adaptés aux personnes qui ont du succès. Les personnes qui ont du succès apprécient recevoir des idées qui les aident à atteindre leurs buts. Ils ont tendance à résister aux jugements négatifs. Nous avons tous tendance à accepter des feedbacks consistants avec la manière dont nous nous percevons. Nous avons également tendance à rejeter des feedbacks inconsistants avec notre vue de nous-même. Les gens qui ont du succès ont tendance à avoir une image positive d'eux-mêmes. J'ai observé de nombreux managers ayant du succès réagir positivement (et même prendre plaisir) au FeedForward. Je ne suis pas sûr que les mêmes personnes auraient démontré une réaction aussi positive au feedback.

4. Le FeedForward peut provenir de toute personne qui connaît la tâche. Cela ne demande pas d'expérience avec la personne. Une réaction commune très positive à l'exercice décrit plus haut est que les participants sont surpris par la somme d'informations qu'ils peuvent obtenir de gens qu'ils ne connaissent pas! Par exemple, si vous voulez mieux écouter, presque tout le monde peut vous donner des idées sur comment vous améliorer. Ils n'ont pas à vous connaître, Le feedback demande de connaître la personne, Le FeedForward demande juste d'avoir de bonnes idées pour accomplir la tâche

5. Les gens ne prennent pas les FeedForwards de manière aussi personnelle que les feedbacks. En théorie, les feedbacks constructifs sont supposés "se concentrer sur la performance et non la personne". En pratique, presque tous les feedbacks sont pris de manière personnelle (peu importe comment ils sont délivrés). Les gens qui ont du succès ont un sens de l'identité fortement connecté avec leur travail. Plus le succès est important, plus cela tend à être vrai. Il est difficile de donner un feedback engagé sans que cela ne soit pris de manière personnelle. Les FeedForwards ne peuvent contenir de critique personnelle, puisque la discussion porte sur des événements qui n'ont pas encore eu lieu! Les suggestions positives ont tendance à être perçues comme des conseils objectifs - les critiques personnelles sont souvent perçues comme des attaques personnelles.

6. Le feedback peut renforcer un stéréotype personnel et des prophéties qui s'auto-réalisent. Le FeedForward peut renforcer la possibilité du changement. Le feedback renforce le sentiment d'échec. Combien d'entre nous ont été "aidés" par un époux, partenaire ou ami qui semble avoir une mémoire presque photographique de nos "péchés" passés pour nous montrer une histoire de nos insuffisances? Le feedback négatif peut être utilisé pour renforcer le message "c'est juste la manière dont tu es". Le FeedForward est basé sur l'assomption que le receveur du message peut changer positivement dans le futur.

7. Admettons-le! La plupart d'entre nous détestent recevoir des feedbacks négatifs et nous n'aimons pas en donner. J'ai revu des feedbacks sur 360 degrés pour plus de 50 entreprises. Les éléments "donne du feedback concernant le développement dans les temps" et "encourage et accepte la critique constructive" sont tous les deux les moins bien évalués lorsque les collègues évaluent leurs leaders. Une formation traditionnelle ne semble pas faire une grande différence. Si les leaders s'amélioraient concernant la manière de donner du feedback chaque fois que les questionnaires d'évaluation de performance étaient "améliorés", la plupart devraient être parfaits aujourd'hui! Les leaders ne sont pas vraiment

bons pour donner ou recevoir du feedback négatif. Il est fort probable que cela ne changera pas dans le futur proche.

8. Le FeedForward peut couvrir le même “matériel” que le feedback. Imaginez que vous venez de faire une terrible présentation devant le comité exécutif. Votre manager est dans la pièce. Plutôt que de vous faire revivre cette expérience humiliante, votre manager peut vous aider à vous préparer pour de futures présentations en vous donnant des suggestions. Ces suggestions peuvent être très spécifiques et tout de même délivrées d’une manière positive. De cette manière, votre manager peut “couvrir les mêmes points” sans être embarrassé et sans vous faire sentir encore plus humilié.

9. Le FeedForward a tendance à être plus rapide et plus efficace que le feedback. Une excellente technique pour donner des idées aux gens ayant du succès est de dire: “voici 4 idées pour le futur. Acceptez-les, s’il vous plaît, dans l’esprit positif dans lequel elles sont données. Si vous pouvez utiliser seulement 2 idées, vous aurez déjà deux idées d’avance. Ignorez-les si cela ne fait pas de sens pour vous”. Avec cette approche, presque aucun temps n’est gâché à juger la qualité des idées ou à “prouver que les idées sont mauvaises”. Ce “temps de débat” est souvent négatif; cela peut prendre beaucoup de temps and est souvent peu productif. En éliminant le jugement des idées le processus devient bien plus positif pour celui qui les donne ainsi que pour celui qui les reçoit. Les gens ayant du succès ont tendance à avoir un besoin élevé d’auto-détermination et auront tendance à accepter des idées qu’ils peuvent “acheter” tout en rejetant les idées qui leur semblent “imposées”.

10. Le FeedForward peut être un outil utile à appliquer avec les managers, pairs, et membres du team. Justement ou pas, le feedback est associé au jugement. Ceci peut entraîner des conséquences très négatives inattendue ou même limitant en termes de carrières lorsque ceci est appliqué aux managers ou pairs. Le FeedForward n’implique pas de supériorité de jugement. Il est plus centré sur le fait d’être un “compagnon de route” utile qu’un “expert”. En tant que tel il peut être plus facile à entendre d’une personne qui n’est pas en position de pouvoir ou d’autorité. Un excellent exercice d’équipe est que chaque membre de l’équipe demande “comment puis-je mieux t’aider dans le futur?” et d’écouter le FeedForward des autres membres (dans des dialogues en tête à tête).

11. Les gens ont tendance à écouter plus attentivement le FeedForward que le feedback. Un participant dans l’exercice de FeedForward a noté, “je pense que j’ai écouté plus efficacement dans cet exercice que je ne le fait au travail!”. Lorsqu’il lui a été demandé pourquoi, il a répondu, “normalement, quand les autres parlent, je suis tellement occupé à préparer ma réponse pour être sûr d’avoir l’air intelligent que je n’écoute pas vraiment ce que dit l’autre personne mais suis en train de préparer ma réponse. Dans le FeedForward, ma seule réponse est merci”. Puisque je ne dois pas me faire du souci pour composer une réponse intelligente, je peux concentrer toute mon énergie à écouter l’autre personne!”

En résumé, l’intention de cet article n’est pas d’impliquer que les leaders ne devraient jamais donner de feedback ou que les évaluations de performance devraient être abandonnées. Notre intention est de montrer comment le FeedForward peut rendre la vie plus agréable. Quand on demande aux managers “comment vous êtes-vous sentis la dernière fois que vous avez reçu du feedback?”, leurs réponses les plus fréquentes étaient négatives. Lorsque les

managers étaient interrogés sur leur sentiment après avoir reçu du FeedForward, leurs réponses étaient que le FeedForward n'était pas seulement utile mais aussi " fun" !

Une communication de qualité - entre les gens à tous les niveaux et dans chaque département et division- est la glue qui uni les organisations. En utilisant le FeedForward - et en encourageant les autres à l'utiliser- les leaders souvent changer de manière dramatique la qualité de la communication dans leur organisation et assurer que le message correct est transmis, et que ceux qui le reçoivent sont ouverts à ce message. Le résultat est une organisation bien plus dynamique, bien plus ouverte dans laquelle les employés sont concentrés sur la promesse du futur bien plus qu'ils ne ressassent les erreurs du passé.

Dr. Marshal Goldsmith a été récemment nommé gagnant du *Thinkers50 Leadership Award* (sponsorisé par la *Harvard Business Review*) comme l'un des penseurs les plus influents dans le domaine du leadership. En plus d'être reconnu comme le penseur du leadership Nr. 1, Marshal a été listé comme le 7eme plus grand penseur dans le domaine de l'entreprise dans le monde. *What Got You Here Won't Get You There* est le #2 bestseller dans le *INC Magazine / CEO* liste des livres dans le domaine du management en 2011. Pour la cinquième fois consécutive, *What Got You Here Won't Get You There* était dans le top 10. *MOJO* était listé #19. Pour la seconde année consécutive, il a été placé dans le top 20.