

# MERCI

PLUS  
GROS

POUR LE

# FEEDBACK

POUR PROGRESSER, NE PASSEZ  
JAMAIS À CÔTÉ D'UN RETOUR

MÊME S'IL  
EST INJUSTE,  
À CÔTÉ DE LA  
PLAQUE ET QUE  
CE N'EST PAS  
LE MOMENT

INTERVERTIR ?

**Douglas  
Stone**

&

**Sheila  
Heen**

ALISIO

Personne n'aime recevoir une remarque ! Pourtant, que ce soit de la part de notre chef, de nos collègues, de notre famille ou de nos amis, nous sommes sans cesse assaillis de « suggestions ». Et notre premier réflexe est de nous en protéger, de les trouver injustes, inutiles ou à côté de la plaque.

Douglas Stone et Sheila Heen, professeurs à Harvard, sont convaincus qu'à l'inverse, c'est notre capacité à accepter un feedback qui nous permet de continuer à grandir et à nous améliorer tout au long de notre vie. Cependant, alors que le monde des affaires dépense chaque année des milliards d'euros pour enseigner aux managers à donner un feedback efficace, personne ne nous apprend à le recevoir.

Avec un point de vue novateur basé sur la psychologie et la gestion des émotions, ce livre vous apprend à traiter n'importe quel feedback avec un œil objectif, à poser les limites et à tirer les conclusions importantes pour progresser. Car la clé du feedback, c'est vous !

*« MERCI POUR LE FEEDBACK EST UNE  
FEUILLE DE ROUTE VERS DES RELATIONS  
PLUS RICHES. DOUGLAS STONE ET SHEILA HEEN  
ONT LIVRÉ UN TOUR DE FORCE. »*

*– ADAM GRANT*

---

**DOUGLAS STONE** est maître de conférences en droit à la Harvard Law School, où il enseigne la négociation, et consultant pour de grandes entreprises. Ses articles sur la négociation et la résolution des conflits sont publiés dans le *New York Times* et le *Los Angeles Times*.

**SHEILA HEEN** est maître de conférences en droit à la Harvard Law School et travaille au sein du Harvard Negotiation Project à développer la théorie et la pratique de la négociation.

**23,90 €**

Prix TTC France

ISBN : 978-2-37935-345-1



9 782379 353451



A L I S I O

Rayons : Vie professionnelle,  
Développement personnel

**MERCI**  
POUR LE  
***FEEDBACK***

## ALISIO

*L'éditeur des voix qui inspirent*

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr** et  
sur les réseaux sociaux LinkedIn, Instagram,  
Facebook et Twitter !

### **Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !**

«Des livres pour mieux vivre», c'est la devise de notre maison.  
Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde  
qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de  
l'écoresponsabilité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

Titre original: *Thanks for the feedback*

Copyright © 2014 by Douglas Stone and Sheila Heen

Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction totale  
ou partielle sous quelque forme que ce soit.

Cette édition est publiée avec l'autorisation de Portfolio, une marque de  
Penguin Publishing Group, un département de Penguin Random House LLC.

Relecture-correction : Élodie Ther et Chantal Nicolas

Maquette : Patrick Leleux PAO

Maquette de couverture : Jennifer Simboiselle

© 2023 Alisio,  
une marque des éditions Leduc  
76, boulevard Pasteur  
75015 Paris  
ISBN : 978-2-37935-345-1



Douglas Stone et Sheila Heen

**MERCI**  
**POUR LE**  
***FEEDBACK***

**POUR PROGRESSER, NE PASSEZ  
JAMAIS À CÔTÉ D'UN RETOUR**

*Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Michel Le Séac'h*

Λ L I S I O



*À Anne et Don Stone,  
les meilleurs parents du monde,  
qui m'ont appris ce qui compte vraiment.*

*DS*

*À John, Benjamin, Peter et Adelaïde,  
qui m'acceptent malgré mes défauts,  
voire (parfois) à cause d'eux.*

*SE*



# SOMMAIRE

Introduction .....	9
--------------------	---

## PREMIÈRE PARTIE

### LE *FEEDBACK* ET SES DÉCLENCHEURS

Chapitre 1. Trois déclencheurs qui bloquent le <i>feedback</i> .....	25
Chapitre 2. Faire la distinction entre appréciation, recommandation (coaching) et évaluation .....	39
Chapitre 3. Passer du « c'est faux » au « dis-m'en davantage » .....	63
Chapitre 4. Vérifier ce qui se cache dans ses angles morts ...	103
Chapitre 5. Ne pas bifurquer en changeant de sujet .....	131
Chapitre 6. Faire trois pas de recul .....	157
Chapitre 7. Apprendre comment le fonctionnement et le tempérament affectent le récit de l'individu ...	187
Chapitre 8. Démanteler les distorsions et donner au <i>feedback</i> sa juste place .....	211

*Merci pour le feedback*

Chapitre 9. Cultiver un esprit de croissance et chercher les conseils pour s'améliorer .....	235
---	-----

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **LE *FEEDBACK* DANS LA CONVERSATION**

Chapitre 10. Poser des limites .....	267
Chapitre 11. Piloter la conversation .....	293
Chapitre 12. Cinq manières de progresser .....	329
Chapitre 13. Le <i>feedback</i> en entreprise .....	373
Remerciements .....	399
Notes.....	407

# INTRODUCTION

Nous nageons dans un océan de *feedback*.

Tous les ans, rien qu'aux États-Unis, chaque écolier se verra imposer jusqu'à 300 exercices, devoirs et autres examens<sup>1</sup>. Des millions d'enfants seront évalués avant d'être admis à faire partie d'une équipe sportive ou à jouer une pièce de théâtre<sup>2</sup>. Près de 2 millions d'adolescents recevront une note standardisée et affronteront un verdict universitaire, pour le meilleur ou pour le pire. Et au moins 40 millions de gens se jaugeront mutuellement à travers des sites de rencontre en ligne, où 71 % d'entre eux sont convaincus de pouvoir reconnaître l'amour au premier regard. Et puis, maintenant qu'on se connaît... 250 000 fiançailles seront rompues et 877 000 conjoints demanderont le divorce<sup>3</sup>.

Le *feedback*, ou retour d'information, est aussi de mise au travail. Environ 12 millions d'Américains perdront leur emploi et une foule d'autres craindront d'être les prochains sur la liste<sup>4</sup>. Plus de 500 000 nouvelles entreprises ouvriront leurs portes et près de 600 000 les fermeront définitivement<sup>5</sup>. Des milliers d'autres se trouveront en difficulté et, dans la salle du conseil comme dans les couloirs, maints conciliabules en chercheront les causes. Le *feedback* fourmille.



Et que dire des évaluations de performances des salariés ? On estime qu'entre 50 % et 90 % d'entre eux y ont droit dans l'année, avec des conséquences à la clé sur leurs augmentations, leurs primes, leurs promotions – et souvent leur estime d'eux-mêmes. Au niveau mondial, 825 millions d'heures de travail (soit 94 000 années) leur sont consacrées chaque année. À la lecture de ces chiffres, nous nous sentons certainement tous plus vieux de quelques milliers d'années, mais en sommes-nous plus sages<sup>6</sup> ?

Sur le compte rendu de son entretien annuel, Marguerite lit : « résultats conformes aux attentes », ce qu'elle interprète comme : « Vraiment, tu travailles toujours ici ? »

« Maman râle », œuvre d'art réalisée par votre enfant en CE1, fait son petit effet à la soirée portes ouvertes de l'école.

Votre conjoint vous reproche depuis des années les mêmes traits de caractère. Au lieu d'y voir un *feedback*, vous vous dites plutôt qu'il « vous casse les pieds ».

Rodrigue lit et relit son évaluation à 360 degrés<sup>7</sup>. Il n'y voit que du charabia, mais une chose a changé : à présent, il se sent idiot à 360 degrés face à ses collègues.

Ce livre est consacré au rude défi que doit relever le destinataire d'une observation – bonne ou mauvaise, juste ou erronée, superficielle, bienveillante ou impitoyable. Il n'est ni une ode à l'amélioration ni une exhortation à vous faire des amis grâce à vos erreurs. Il se veut encourageant, mais notre but premier est de jeter un regard honnête sur *ce qui rend difficile* la réception d'un *feedback*, et de proposer un cadre et quelques outils qui

pourraient vous aider à métaboliser les informations pénibles, rageantes même, et à les mettre au service de vos réflexions et de vos progrès.

\*\*\*

En 1999, avec notre ami et collègue Bruce Patton, nous avons publié *Comment mener les discussions difficiles*<sup>8</sup>. Depuis, nous avons continué à enseigner à la faculté de droit de Harvard et à accompagner des clients venus de continents, de cultures et de métiers divers. Nous avons eu le privilège de collaborer avec une étonnante palette de personnalités : dirigeants, créateurs d'entreprise, opérateurs de puits de pétrole, médecins, infirmières, enseignants, savants, ingénieurs, chefs religieux, policiers, cinéastes, juristes, journalistes et travailleurs humanitaires. Et jusqu'à des moniteurs de danse et des astronautes.

Nous avons vite remarqué ceci : si on demande à des gens de dresser la liste de leurs conversations les plus difficiles, le *feedback* en fait *toujours* partie. Peu importe qui sont ces gens, où ils se trouvent, ce qu'ils font ou pourquoi ils nous consultent. Ils disent seulement combien il est difficile de formuler des observations honnêtes, même quand elles sont regrettamment nécessaires. Ils nous parlent de problèmes de performance non résolus depuis des années, de sorte que le *feedback*, quand il arrive enfin, est rarement bien pris. Le collègue, furieux et sur la défensive, sent sa motivation s'évaporer au lieu de se renforcer. Puisqu'il est si difficile, en premier lieu, de trouver le courage et l'énergie de formuler un retour d'information, eh ! bien, pourquoi ne pas s'en passer ?

Vous me direz qu'il n'est souvent pas plus facile de *recevoir* un *feedback*. Ce dernier paraît souvent injuste ou déplacé. Ou bien il arrive au mauvais moment ; ou alors il est très mal formulé. Et on voit mal pourquoi son auteur se croit qualifié pour exprimer une opinion ; il est le patron, peut-être, mais il

ne sait pas vraiment ce que nous faisons ou les contraintes que nous subissons. Nous nous sentons dévalorisé, démotivé et plus qu'un peu indigné. Pourquoi ne pas s'en passer?

**Intéressant. Quand on émet un *feedback*, on constate que le récepteur ne le prend pas bien. Quand on reçoit un *feedback*, on constate que l'émetteur ne s'y prend pas bien.**

Qu'est-ce qui rend le *feedback* aussi perturbant pour celui qui le formule que pour celui qui le reçoit? Nous avons écouté attentivement des gens décrire leurs dilemmes, leurs affres et leurs triomphes, et constaté que nous les vivions aussi. En cherchant des moyens d'aborder le *feedback* différemment, nous avons vite compris que **l'acteur principal n'est pas son émetteur mais son récepteur**. Et nous avons fini par voir en quoi cela pouvait transformer notre manière non seulement de gérer les évaluations de performances au travail mais aussi d'apprendre, de diriger et de nous comporter, au travail comme en privé.

## **Qu'est-ce qu'un *feedback* ?**

**Un *feedback* correspond à toute information que vous recevez à votre sujet.** Au sens le plus large, c'est notre moyen de mieux nous connaître, un moyen venu des autres et de notre vécu – ce que la vie nous apprend. C'est votre évaluation de performances annuelles, l'enquête sur le climat social de votre entreprise, l'article d'un critique local sur votre restaurant. Mais c'est aussi le regard de votre fils qui s'illumine quand il vous repère dans l'auditoire ou le geste de votre ami qui ôte subrepticement le pull que vous lui avez tricoté dès qu'il vous croit parti. C'est aussi le renouvellement régulier de son abonnement par un client fidèle, l'admonestation que vous inflige un

gendarme sur le bord de la route, le message que votre douleur au genou essaie de vous transmettre à propos de la baisse de votre agilité ou encore le mélange troublant d'affection et de dédain que vous manifeste votre ado de 15 ans.

Le *feedback* ne correspond donc pas seulement à ce qui est jaugé ; c'est ce qui est remercié, commenté, réinvité ou délaissé. Il peut être formel ou informel, direct ou implicite ; il peut être brusque ou baroque, totalement évident ou si subtil que vous n'êtes pas sûr de voir de quoi il s'agit.

À l'instar de cette observation faite par votre conjoint : « Je trouve que ce pantalon ne te va pas bien. » Que veux-tu dire quand tu trouves que ce pantalon ne me va pas bien ? Est-ce ce pantalon-ci qui te dérange, ou bien était-ce une allusion passive-agressive à ma prise de poids ? Essaies-tu de m'aider à avoir de l'allure à la réception à laquelle nous nous rendons ou bien est-ce ta manière d'annoncer en douceur que tu veux divorcer ? (Comment ça, je prends mal les choses ?)

## **Une brève histoire du *feedback***

Le terme anglais « *feed-back* » date de la Révolution industrielle en Angleterre. Apparue dans les années 1860, il désigne la manière dont une force, un mouvement ou un signal est renvoyé à son point d'origine dans un système mécanique<sup>9</sup>. En 1909, le prix Nobel Karl Braun l'a utilisé pour décrire le couplage et les boucles entre composants dans un circuit électronique. Dix ans plus tard, le nouveau mot « *feedback* » désignait les boucles sonores recirculant dans un système d'amplification – ce crissement perçant dit « effet Larsen » que nous avons tous entendu dans les auditoriums de lycée et les disques de Jimi Hendrix.

Quelque temps après la Deuxième Guerre mondiale, on a commencé à utiliser le mot dans les relations sociales, à propos du personnel et de la gestion des performances. Faites remonter les informations correctives au point d'origine – c'est-à-dire vous, le salarié – et voilà ! Resserez ici, rappelez là et, comme dans un conte fantastique du docteur Seuss<sup>10</sup>, vous êtes en route pour une performance optimale et un nombril étoilé.

Dans les lieux de travail contemporains, le *feedback* joue un rôle crucial : il développe les talents, améliore l'état d'esprit, harmonise les équipes, résout les problèmes et fait gonfler les bénéfiques. Et pourtant. Déjà en 2011, 51 % des personnes interrogées jugeaient les résultats de leur entretien annuel injustes ou inexacts, et un salarié sur quatre redoutait cette formalité plus que tout autre aspect de sa vie professionnelle<sup>11</sup>.

Côté managers, ce n'est pas mieux : seuls 28 % des professionnels des ressources humaines estiment que les cadres cherchent à faire mieux que remplir des imprimés. Parmi les cadres dirigeants, 63 % disent que le plus grand obstacle à une gestion efficace des performances est que leurs managers n'ont ni le courage ni la capacité de soutenir des discussions de *feedback* délicates<sup>12</sup>.

Quelque chose ne fonctionne pas. Voilà pourquoi les organisations dépensent chaque année des milliards de dollars pour former leurs managers, cadres et dirigeants afin qu'ils apprennent à donner des *feedbacks* plus efficaces. Si le retour qu'ils font à leurs collaborateurs soulève des oppositions ou est rejeté, ils sont invités à faire preuve de persévérance. On leur enseigne à *insister* davantage.

**À notre avis, c'est prendre le problème à l'envers.**

## **Mieux vaut susciter l'intérêt plutôt qu'insister lourdement sur ce qui ne va pas**

Apprendre aux cadres à *émettre* un *feedback* – c'est-à-dire leur enseigner comment insister plus efficacement – peut être utile. Mais si le récepteur refuse le *feedback*, c'est peine perdue. Peu importe l'autorité ou le pouvoir de celui qui parle, les récepteurs sont maîtres de ce qu'ils entendent ou pas, de l'usage qu'ils en font et de leur choix de modifier leur comportement ou pas.

Insister davantage ouvre rarement la porte à un apprentissage authentique. La priorité ne devrait pas être d'apprendre aux émetteurs de *feedback* comment faire. La priorité – au travail et à la maison – devrait porter sur les *récepteurs* du *feedback*, elle devrait être de nous aider à apprendre à en tenir compte plus habilement.

Le véritable effet de levier, c'est de susciter l'intérêt de celui qui reçoit le *feedback*. Cela suppose d'acquérir et de maîtriser les compétences nécessaires pour progresser ; nous devons apprendre à mettre au jour et à accepter nos réticences, à nous engager avec confiance et curiosité dans des conversations autour du *feedback*, y compris quand ce dernier nous semble erroné, et à trouver des idées susceptibles de nous aider à progresser. Nous devons aussi savoir affirmer notre personnalité et notre vision du monde, et demander ce dont nous avons besoin pour progresser. Nous devons savoir tirer les leçons d'un *feedback* – oui, même quand il est hors de propos, injuste, importun et que, franchement, nous ne sommes pas d'humeur à ça.

Nous aimons le mot « intérêt » car il souligne une vérité souvent ignorée : la variable clé de vos progrès n'est pas votre

professeur ou votre boss. C'est *vous*. Vous pouvez espérer rencontrer un jour un bon mentor ou un bon coach. Mais n'attendez pas cette rencontre pour apprendre encore et toujours. En effet, les personnes hors du commun qui nous font avancer sont rares. En attendant, notre vie est peuplée par tous les autres – des gens de bonne volonté mais limités, trop occupés pour nous accorder le temps qu'il faudrait, et qui eux-mêmes sont simplement peu doués pour les conseils ou le *feedback*. La plus grande partie de ce que nous apprenons devra tout de même venir de gens comme eux, de sorte que **si nous voulons vraiment progresser et nous améliorer, nous n'avons qu'une solution : apprendre à bien apprendre auprès de n'importe qui.**

## **La tension entre apprendre et être accepté**

À première vue, apprendre ne devrait pas être si difficile. Après tout, les hommes sont naturellement faits pour. Le désir d'apprendre, déjà évident chez le nourrisson, est omniprésent dans la petite enfance. Même en tant qu'adultes, nous mémorisons des statistiques de matchs de football, nous partons en voyage, nous nous adonnons au yoga, car les découvertes et les progrès sont profondément gratifiants. De fait, les recherches sur le bonheur révèlent que l'apprentissage et le développement permanents sont un ingrédient capital de la satisfaction existentielle.

Nous sommes faits pour apprendre, sans doute, mais apprendre à *notre sujet* est une autre paire de manches. Cela peut être douloureux – brutal, parfois – et le *feedback* est souvent livré avec un manque de délicatesse étonnant. Il faut dire qu'il ressemble souvent moins à un «cadeau pédagogique» qu'à une coloscopie.



Le patron de Tom lui passe un savon à propos de ses «qualités d'organisateur». En rentrant chez lui, Tom répertorie en silence les insuffisances de son supérieur. Il s'arrête pour griffonner une liste afin de les mettre en ordre.

Monica, responsable des RH, espérait que les mauvais résultats de l'enquête sur le climat social de l'entreprise déclencherait parmi les hauts dirigeants une conversation franche sur les changements nécessaires. En fait, elle reçoit du directeur financier un e-mail lapidaire qui énumère les défauts méthodologiques de l'enquête, conteste les résultats et met en doute ses motivations.

Sa belle-sœur glisse à Emma que, de l'avis de sa famille, elle surprotège hystériquement ses enfants. Les termes employés ne sont peut-être pas exactement ceux-là, mais ils tournent dans la tête d'Emma tandis qu'elle dresse la table pour le repas dominical de la famille au grand complet.

Il n'est pas étonnant que, voyant arriver un *feedback* pénible, on soit tenté de tourner les talons et de s'enfuir.

Mais nous savons qu'on ne peut parcourir l'existence en sifflotant, sans écouter ce que les autres ont à dire, l'esprit hermétiquement à l'abri dans un sac de congélation psychologique. Nous l'avons entendu dire depuis notre enfance. *La critique est une bonne chose* – comme la gym et les brocolis. *Elle vous rend plus fort et vous fait progresser*. N'est-ce pas ?

Oui. Et notre expérience de la vie nous le confirme. Nous avons tous eu un entraîneur ou un membre de la famille qui a cultivé notre talent et cru en nous quand personne d'autre n'y croyait. Nous avons eu un ami qui nous a dévoilé une

rude vérité, grâce à laquelle nous avons contourné un obstacle qui semblait infranchissable. Nous avons vu notre confiance et nos capacités se développer, nos relations s'apaiser et les angles de notre caractère s'arrondir. En fait, en regardant en arrière, nous devons admettre que même cet ex insupportable ou cet entraîneur macho nous ont autant appris sur nous-même que ceux qui étaient de notre côté. Cela n'a pas été facile, mais à présent nous nous connaissons mieux et nous nous aimons davantage.

Ainsi sommes-nous. Déchirés. Se pourrait-il que le *feedback* soit à fois comme un cadeau *et* comme une coloscopie? Faut-il s'accrocher et l'accepter ou bien tourner les talons et s'enfuir? L'apprentissage en vaut-il vraiment la chandelle?

Nous nous sentons écartelés.

En voici l'une des raisons. En plus de son désir d'apprendre et de s'améliorer, chacun a un autre espoir, fondamental : être aimé, accepté et respecté tel qu'il est. Or l'existence même d'un *feedback* donne à penser que nous ne sommes pas irréprochables. Alors nous nous rebellons : « Pourquoi ne peux-tu pas m'accepter tel que je suis ? Pourquoi faut-il toujours plus d'ajustements, plus d'améliorations ? Pourquoi est-il si *difficile* pour toi de me comprendre ? Hé ! patron, hé ! l'équipe. Hé ! ma femme, hé ! papa. *Me voilà. C'est moi.* »

La réception du *feedback* se trouve à l'intersection de ces deux besoins – notre désir d'apprendre et notre désir d'être accepté. Ces besoins sont profonds et la tension entre eux ne s'apaise pas. Mais chacun de nous peut agir afin de réduire l'anxiété face au *feedback* et d'apprendre malgré la peur. Nous sommes convaincus que l'aptitude à bien recevoir le *feedback* n'est pas un trait inné, mais une *compétence* qu'il est possible d'acquérir et d'améliorer. Cette compétence est peut-être

ardue, mais elle peut vraiment s'apprendre. Que vous vous considérez aujourd'hui comme quelqu'un qui reçoit bien ou mal le *feedback*, vous pouvez faire mieux. Ce livre vous montre comment.

## **Quel est l'intérêt de bien recevoir les *feedbacks* ?**

Bien recevoir le *feedback* ne signifie pas qu'on doit toujours l'*accepter*. Il s'agit simplement de prendre part habilement à la conversation et de choisir intelligemment comment utiliser ou pas ce qu'on vous dit. L'objectif consiste à apprendre à gérer vos déclencheurs psychologiques de manière à comprendre le message que l'émetteur tente de vous transmettre, et d'accepter de vous observer d'un œil neuf. Et quelquefois, comme on le verra au chapitre 10, de tracer des limites et de dire non.

Bien recevoir le *feedback* a des avantages évidents : relations plus riches, estime de soi plus assurée et bien sûr apprentissage – nous nous améliorons et en éprouvons de la satisfaction. Et, une fois que nous savons bien recevoir les *feedbacks*, même les plus rudes d'entre eux prennent un air un peu moins menaçant.

Au travail, nombreux sont les bénéfiques à se montrer friand de retours. Les comportements de recherche de rétroaction – ou *feedback-seeking behavior*, comme on dit dans les revues scientifiques – ont un lien avec une meilleure satisfaction dans le travail, une plus grande créativité dans son poste, une adaptation plus rapide à une nouvelle organisation ou à un nouveau poste et une meilleure stabilité dans l'emploi. Et la recherche d'un *feedback négatif* va de pair avec de meilleures évaluations des performances<sup>13</sup>.

Faut-il s'en étonner? Les gens disposés à s'interroger sur eux-mêmes sont de meilleurs compagnons dans le travail et dans la vie, tout simplement. Côté des gens solides et ouverts est dynamisant. Si vous êtes ouvert à la critique, vos relations de travail sont davantage empreintes de confiance et d'humour, vous collaborez de manière plus productive, vous résolvez les problèmes plus aisément.

Être capable de tenir compte des protestations, des demandes et des conseils de ses amis et de ses proches est une compétence cruciale dans les relations humaines. Fussent-elles les meilleures, il arrive qu'on soit mécontent l'un de l'autre, qu'on se blesse l'un l'autre par accident voire, à l'occasion, à dessein. La santé et le bien-être durable de ces relations dépendent de sa capacité à exprimer ce qu'on ressent, pourquoi on est mécontent, où sont les points de choc mutuels. Selon le chercheur John Gottman, spécialiste du mariage, le meilleur indicateur de la bonne santé et de la stabilité d'un couple est la détermination et la capacité de chacun des conjoints à accepter l'influence et les avis de l'autre<sup>14</sup>.

Au contraire, il est épuisant de vivre ou travailler avec une personne fermée aux commentaires ou qui y réagit par une attitude défensive et des disputes. On marche sur des œufs et on craint en permanence des conflits dérisoires. Les discussions franches s'éteignent et le *feedback* glisse vers le non-dit, privant le «récepteur» de l'occasion de comprendre ou d'améliorer son comportement. Des réflexions et sentiments importants restent tus. Les problèmes s'enveniment et la relation stagne. Le retranchement conduit à l'isolement.

Ce n'est pas juste déprimant, c'est destructeur, surtout de nos jours, comme le note l'éditorialiste Thomas Friedman : «Le monde où nous entrons récompense de plus en plus les

aspirations et la persévérance individuelles, et il peut mesurer précisément qui apporte une contribution et qui n'en apporte pas. Si vous êtes automotivé, bravo, ce monde est taillé pour vous. Toutes les limites ont disparu. Mais si vous ne l'êtes pas, ce monde sera une épreuve, car les murs, les plafonds et les planchers protecteurs sont eux aussi en train de disparaître<sup>15</sup>. »

Grandes sont les récompenses, et jamais les enjeux n'ont été aussi élevés.

C'est pourquoi nous ne sommes pas seuls concernés : nos enfants le sont aussi. Que nous en ayons conscience ou non, notre manière d'évoquer devant eux une évaluation de performances injuste leur apprend comment réagir à une erreur d'arbitrage qui leur coûte la partie. Ils réagissent aux difficultés comme ils nous voient y réagir. Les insultes d'un harceleur nuiront-elles à leur image d'eux-mêmes ? Ils observeront comment nous réagissons à nos propres déboires ; cela leur en apprend plus sur la résilience que la totalité de nos leçons et de nos laïus lénifiants.

L'effet transformateur de l'exemple donné est également crucial au travail. Si vous sollicitez des conseils, vos subordonnés directs en solliciteront aussi. Si vous assumez la responsabilité de vos erreurs, vos pairs se sentiront incités à reconnaître leurs fautes ; si vous essayez de tenir compte de la suggestion d'un collègue, il sera plus disposé à essayer ce que vous lui suggérez. Et cette valeur de l'exemple s'accroît quand vous progressez dans la hiérarchie. Rien n'affecte plus la culture d'une organisation que le talent déployé par ses dirigeants dans la réception du *feedback*. Or, bien entendu, plus vous prenez du galon, plus les avis sincères se raréfient et plus il vous faut d'efforts pour les obtenir. Mais cette quête donne le ton et crée

dans l'organisation une culture d'apprentissage, de résolution des problèmes et de hautes performances adaptatives.

## **À LA RECHERCHE DES PONEYS**

Il était une fois, il y a longtemps, un jeune optimiste béat dont les parents auraient voulu lui apprendre à voir le monde d'un œil plus réaliste. Pour son anniversaire, ils décident de lui offrir un énorme sac de crottin de cheval.

« Que t'a-t-on donné là ? demande sa grand-mère, en fronçant le nez à cause de l'odeur.

— Je ne sais pas, s'exclame le garçon, ravi, en fouillant allègrement le fumier. Mais je crois bien qu'il y a un poney quelque part là-dedans ! »

Le *feedback* peut fonctionner comme cela. Il n'est pas toujours plaisant. Mais il se peut qu'il s'y trouve un poney quelque part.

# **LE *FEEDBACK* ET SES DÉCLENCHEURS**





## CHAPITRE 1

# TROIS DÉCLENCHEURS QUI BLOQUENT LE *FEEDBACK*

D'abord, quelques points positifs. Un *feedback* n'est pas toujours pénible. Le professeur de votre fils, qui l'eût cru, loue sa sociabilité. Votre client suggère un moyen astucieux pour traiter sa commande plus vite. Vous voulez une frange, mais votre coiffeur a une meilleure idée, qui est vraiment une meilleure idée. Nous rencontrons tout le temps ce genre de *feedback*. Utile ou pas, en tout état de cause, il ne nous dérange pas beaucoup.

La plupart d'entre nous s'accommodent très bien du *feedback* positif, même s'il peut arriver que les compliments nous mettent mal à l'aise. Peut-être ne sommes-nous pas certains de leur authenticité ou craignons-nous de ne pas les mériter. Mais décrocher un contrat, ou apprendre que quelqu'un que vous admirez vous admire, ou recevoir ce conseil idéal qui élève d'un cran vos compétences, tout ceci peut être électrisant. Nous l'avons fait, ça a marché, quelqu'un nous aime.

Mais parfois la pilule est plus difficile à avaler : le *feedback* peut nous laisser troublé ou furieux, bouleversé ou à plat. « Tu attaques mon enfant, ma carrière, mon caractère ? Tu ne veux pas de moi dans l'équipe ? Est-ce vraiment ce que tu penses de moi ? »