

## Feedback et Feedforward

### Feedback : un outil de communication pour consolider l'existant

Tout le monde connaît l'expression du vocabulaire de la communication : « donner du Feedback à quelqu'un ». Elle signifie donner à une personne une information sur l'effet produit par quelque chose qu'elle a dit ou fait, pour lui permettre d'ajuster son discours ou ses actes. Et participe ainsi de l'effet miroir, dont chacun de nous a besoin pour avancer et pour progresser.

Bien que le Feedback soit l'un des fondamentaux de la communication - vous trouverez aisément des développements utiles sur la manière de s'y prendre, car de nombreux auteurs en ont largement parlé - nous constatons que de nombreux managers n'en sont pas suffisamment généreux vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Le Feedback étant neutre par lui-même, on peut choisir de lui donner un « effet » (comme on donne un effet à une balle par la manière dont on la frappe) en sélectionnant plutôt des retours négatifs ou plutôt des retours positifs :

- *Feedback « correctif »*, pour corriger un comportement non adéquat : « Je n'ai pas aimé quand tu as dit ou fait ceci, parce que cela a provoqué telle conséquence désavantageuse »
- *Feedback « positif »* pour renforcer un comportement adéquat, dont la personne n'a pas forcément conscience : « J'ai bien aimé quand tu as dit ou fait ceci, parce que cela a provoqué telle conséquence avantageuse »

Sans toujours s'en rendre compte, beaucoup de managers privilégient les Feedbacks négatifs, pour montrer aux collaborateurs là où ils doivent s'améliorer et ainsi les faire progresser. Malheureusement ce choix induit souvent une attitude défensive de la part des collaborateurs et parfois, à la longue, du découragement, ce qui n'est probablement pas l'effet recherché.

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Les managers ont en effet parfois du mal à fournir du retour positif, pour plusieurs raisons :

- Par pudeur personnelle. Dire que c'est bien, et qu'on est content, c'est parler un peu de soi, c'est prendre le « risque d'être proche »...
- Par égard pour la pudeur de l'autre. Certaines personnes sont tellement peu habituées à être félicitées, encouragées, remerciées, que ces témoignages inhabituels les mettent mal à l'aise, et peuvent même les mettre en méfiance
- Par crainte que le collaborateur n'en profite pour négocier une contrepartie à cette satisfaction (« puisque tu es satisfait, tu penseras à mon augmentation... »)
- Par oubli : les erreurs on les voit tout de suite, on ne risque pas d'oublier. En revanche, quand tout va bien, cela paraît normal et on ne pense pas à le signaler...
- Par croyance et orientation personnelle :
  - « on est là pour se dire en face ce qui ne va pas, pas pour se dire merci toute la journée !... »
  - « les gens ont surtout besoin de progresser sur leurs points faibles. Pas besoin de s'occuper des points forts, puisque justement ça va tout seul... »

C'est pour cela que votre feedback devra être :

- Centré sur les actes et non sur l'acteur (« je te parle de ce que tu as fait et non de ce que tu es »),
- Factuel (« voici ce que j'ai observé précisément de ce que tu as fait, et voici les conséquences que j'ai constatées »),
- Authentique (« voilà ce que j'ai ressenti ... »),
- Simple et plutôt direct.

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

- Enfin, il devra laisser la part à l'appropriation, à la discussion et s'attacher à faire émerger chez celui qui le reçoit, une recommandation pratique qu'il se donne pour l'avenir.

En pédagogie, on sait qu'un élève progresse mieux quand on lui signale ce qu'il fait de bien que quand on lui signale ce qu'il ne réussit pas.

Le Feedback positif est un meilleur choix stratégique pour développer de la compétence et de la performance. Etre encouragé sur ses points forts, entraîne une dynamique positive qui tire la personne vers le haut, y compris sur ses points faibles. La personne est alors aspirée vers plus de conscience et de compétence. C'est une stratégie plus efficace que de directement travailler les points faibles, qui crée une aspiration inverse, vers le bas, entraînant l'ensemble du système vers moins de compétence et de performance.

On s'accorde donc à enseigner que le Feedback positif est plus stimulant et productif que le Feedback correctif (relire à se sujet le Principe N°2 « Offrir un regard positif »)

**Application pratique** : donner davantage de Feedback positifs que de Feedback négatifs.

Après ce rappel minimaliste, nous aimerions maintenant donner un coup de projecteur sur un outil qui vient plus directement du coaching, et qui est à la fois beaucoup moins connu et encore plus puissant : **le Feedforward.**

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

## Feedforward : un outil de communication qui ouvre sur l'avenir

Si le Feedback est une « alimentation en retour », **le Feedforward est une « alimentation en avant »**. Plutôt que de regarder en arrière dans le rétroviseur, on regarde en avant au travers du pare-brise. Evidemment, le coaching qui est centré sur les objectifs futurs et l'action présente est beaucoup plus intéressé par cette orientation de l'attention vers l'avenir, que par un retour sur le passé.

Le Feedforward consiste à proposer à l'autre de nouvelles options, qui l'orientent vers d'autres pistes de solutions que celles auxquelles il a déjà pensé et ne le satisfont pas.

Un Feedforward est une suggestion constructive, qui vise à faire réagir et à inspirer des idées nouvelles. De telles suggestions ouvrent l'espace du possible : elles ne disent pas ce qui serait mieux, mais ce qui « pourrait » être différent. Elles ne sont donc pas une recommandation ou un conseil : « tu devrais faire ceci », ou « à ta place je ferais cela », mais plutôt une idée ou une suggestion : « une autre option pourrait être de faire ceci », ou bien « une autre fois, tu pourrais aussi faire cela ».

Un Feedforward ne déresponsabilise pas son bénéficiaire et ne constitue pas une tentative de se substituer à lui pour exercer ses responsabilités à sa place.

Ce genre de proposition n'engage finalement que celui qui la prend en compte.

D'ailleurs, un Feedforward n'appelle pas forcément de réponse (et encore moins de justification).

Inutile donc de discuter ou de négocier un Feedforward : ce n'est qu'une piste de réflexion. C'est à celui qui la reçoit de voir comment il va s'en servir, plutôt que de chercher à expliquer pourquoi la suggestion ne serait pas pertinente.

L'échange peut ainsi rester « léger » et rythmé !...

### Il y a deux sortes de Feedforward :

- Des suggestions d'alternatives à la solution envisagée par le collaborateur, sans toutefois remettre en question la façon dont l'équation du problème est posée.  
Exemple : « Et si tu contactais également Monsieur X, en plus de Madame Y à laquelle tu as déjà pensé ? » (réponse possible : « Ah, oui tiens : bonne idée ! »).

De telles suggestions confortent le collaborateur dans son orientation

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

première, tout en apportant un complément, un développement, une nuance, qui l'aident à préciser sa vision, ou à finaliser son plan.

- Des suggestions qui bousculent le cadre de référence de celui qui cherche une solution, en l'invitant à reposer son problème autrement. Exemple : « Et si tu commençais par la fin, qu'est-ce que cela changerait au problème ? », ou bien « Et si ce problème était une opportunité, comment cela modifierait-il ta recherche ? », ou encore « Et s'il ne s'agissait pas de comprendre mais d'agir, qu'est-ce que tu ferais tout de suite, sans avoir besoin de comprendre d'abord ? », etc...

A l'évidence, les Feedforward de la deuxième catégorie, ceux qui « sortent de la boîte », sont plus puissants, dans la mesure où ils ouvrent à des options plus nombreuses et plus créatives. Ils sont donc aussi plus délicats à manier, parce qu'ils nécessitent plus de recul pour les trouver, plus de tact pour les proposer.

Ils demandent aussi plus d'ouverture de la part de celui qui les reçoit pour les accepter et en faire quelque chose. Ils supposent en particulier que la relation de confiance soit suffisamment installée, et que celui qui le propose le fasse depuis une « position basse »...

Nous aimons qualifier d'« impertinent » le Feedforward qui sort du cadre de référence (même s'il contient en fait beaucoup de pertinence), et pour qu'il soit bien supporté, et ne pas être vécu comme blessant, ou tout simplement « hors sujet », il gagne à être proposé avec une bienveillance et une douceur perceptibles, qui peut aussi parfois contenir un peu de malice...

Vous retrouverez ces deux outils de communication simples et efficaces dans certaines des pratiques que nous décrivons sur ce site comme, par exemple, [l'échange des pratiques en groupe](#), le bilan de fonctionnement, l'ad vitam...