



Chaire laboRH en Management Humain et
Transformations du Travail

Rapport de recherche, vol. 8, no. 2, 2019

La culture du feedback

Rapport complet- Juin 2019

Chloé Jacquemin, Eline Jammaers,
Charlotte Rodriguez Conde,
Laurent Taskin, Laurianne Terlinden



Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de la Chaire laboRH, financée par AGC, AViQ, AXA, Banque Nationale de Belgique, BNPP Fortis, ORES, Solvay, Société Wallonne Des Eaux, RTBF et UCLouvain, avec le soutien de la Fondation Louvain et sous la coordination académique du Pr Laurent Taskin.

La Chaire UCL **laboRH** en « Management Humain et Transformations du Travail » a pour ambition de constituer un centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail, au sein de l'Université. Située à l'**École des Sciences du Travail (EST)**, elle est aussi le fruit d'une collaboration avec le **Louvain Research Institute in Management and Organizations (LouRIM)**.

www.uclouvain.be/laboRH

Référence à citer/To quote as follows :

Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., Terlinden, L. (2019). Culture du feedback, Rapport final de la Chaire laboRH, vol. 8, no. 2, 66 p.

Table des matières

Résumé	i
Executive summary	ii
Introduction générale	1
Partie théorique	2
Introduction	3
1. Le feedback	3
1.1. Définition du feedback.....	3
1.2. Les caractéristiques du feedback	4
1.2.1. Le degré de formalisation	4
1.2.2. La forme	4
1.2.3. L'objet	5
1.2.4. La valence du feedback	5
1.2.5. La finalité.....	5
1.2.6. La temporalité.....	6
1.3. Les sources du feedback.....	7
1.4. Les pratiques de feedback.....	7
2. La culture du feedback.....	9
2.1. Définition de la culture du feedback.....	9
2.2. Leviers organisationnels favorisant la réception, la sollicitation et l'utilisation du feedback.....	11
3. Conséquences du feedback et d'une culture du feedback	18
3.1. Conséquences positives.....	18
3.2. Risques liés au feedback.....	20
4. Quelques perspectives critiques sur la culture du feedback	21
4.1. Une circularité des relations	21
4.2. L'absence d'une dimension politique : la perspective d'un feedback affranchi de toute visée de contrôle ?	21
4.3. Paradoxes : outil vs. culture, immédiateté vs. apprentissage.....	23
Conclusion du rapport théorique	24
Partie empirique	25
Partie I : Démarche méthodologique	26
1. Recueil des données.....	26
1.1. Sélection des experts.....	26

1.2.	Entretiens semi-directifs.....	27
1.3.	Résumé des données collectées.....	27
2.	Méthode d'analyse des données.....	28
Partie II : Présentation des résultats des entretiens semi-directifs		29
1.	La caractérisation du feedback.....	29
1.1.	Les définitions proposées du feedback.....	29
1.2.	Les formes du feedback.....	30
1.3.	Les finalités du feedback.....	31
1.4.	Les objets du feedback.....	32
1.5.	Les sources du feedback.....	32
1.6.	La temporalité du feedback.....	33
2.	Les bonnes pratiques identifiées.....	33
2.1.	Préparer la culture du feedback.....	34
2.1.1.	Réfléchir sur le « pourquoi » de la culture du feedback.....	35
2.1.2.	Réfléchir à l'environnement organisationnel.....	35
2.1.3.	S'assurer d'une cohésion dès le départ et favoriser l'apparition d'un climat de confiance et de sécurité psychologique.....	36
2.1.4.	Prendre le pouls des orientations individuelles vers le feedback.....	36
2.1.5.	Synthèse des pratiques permettant de préparer la culture du feedback.....	37
2.2.	Mettre en œuvre la culture du feedback.....	37
2.2.1.	La co-création de l'outil.....	38
2.2.2.	La promotion de l'outil	38
2.2.3.	La mise en place d'un projet pilote et le suivi de l'outil.....	38
2.2.4.	La mise en place d'un support pour l'outil et le recours à des personnes de référence.....	39
2.2.5.	L'instauration d'une dynamique d'échange au sein de l'équipe	39
2.2.6.	Le feedback en groupe	40
2.2.7.	L'instauration d'une dynamique d'échange entre équipes	40
2.2.8.	Le coaching et le suivi par le manager et les collègues	40
2.2.9.	La formation au feedback	42
2.2.10.	Un coaching personnel pour accompagner la pratique de feedback	43
2.2.11.	L'organisation d'un suivi individuel et la mise en place de plans d'action	44
2.2.12.	Synthèse des pratiques permettant de mettre en œuvre la culture du feedback.....	44
2.3.	Faire vivre la culture du feedback	45

2.3.1. La cohérence dans les politiques en vigueur et l'exemplarité du top management et des managers	45
2.3.2. L'estimation du niveau de culture du feedback	46
2.3.3. Synthèse des pratiques permettant de faire vivre la culture du feedback.....	47
2.4. Comparaison entre les leviers organisationnels identifiés dans la littérature et les leviers empiriques.....	47
3. Une réflexion autour des outils de feedback.....	52
2.1 Les différentes finalités poursuivies par les outils de feedback	52
3.2. L'impact concret des outils de feedback sur la culture du feedback : leurs avantages et inconvénients.....	54
3.2.1. Les avantages relatifs aux outils de feedback	55
3.2.2. Les désavantages relatifs aux outils de feedback	56
Partie III : Discussion et conclusion	59
Bibliographie.....	62
Annexe: le guide d'entretien	66

Table des tableaux

Tableau 1: croisement des pratiques de feedback avec les caractéristiques et sources de feedback.....	9
Tableau 2 : la <i>Feedback Environment Scale</i>	10
Tableau 3 : synthèse des pratiques caractérisant la culture du feedback	16
Tableau 4 : synthèse des pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback.....	17
Tableau 5 : conséquences du feedback.....	20
Tableau 6 : résumé du profil des personnes interrogées	27
Tableau 7: synthèse des pratiques permettant de préparer la culture du feedback	37
Tableau 8: synthèse des pratiques permettant de mettre en œuvre la culture du feedback ...	44
Tableau 9: synthèse des pratiques permettant de faire vivre la culture du feedback	47
Tableau 10: tableau-synthèse de comparaison entre les leviers théoriques et empiriques.....	49

Table des figures

Figure 1 : Stades d'implémentation de la culture du feedback.....	33
Figure 2 : Les différentes finalités poursuivies par les outils de feedback	Erreur ! Signet non défini.

Résumé

Cette recherche menée de septembre 2018 à juin 2019 dans le cadre de la Chaire laboRH de l'UCLouvain vise à *identifier les déterminants organisationnels d'une culture propice à un feedback continu et entre tous*. Cette recherche poursuit deux objectifs :

- 1) Construire un modèle théorique permettant d'identifier les déterminants d'une culture propice au feedback continu.
- 2) Suggérer de bonnes pratiques à implémenter pour soutenir et développer cette culture.

Dans ce rapport, la **culture du feedback** désigne un environnement dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et se servent du feedback (formel et informel) de manière continue afin d'améliorer leur vie au travail (performance, bien-être). Cette définition est retenue car elle insiste sur la dimension de continuité et prend en compte les formes formelles et informelles du feedback. Les modèles de culture du feedback existants restent fortement basés sur l'évaluation traditionnelle des performances (e.g. Besieux, 2017; London & Smither, 2002). Dans ce cas, le feedback prend place de façon formelle et top-down. Ces modèles permettent d'identifier des pratiques organisationnelles favorisant une culture propice à un feedback continu et entre tous, parmi lesquelles :

- veiller au **rôle d'exemple** des managers ;
- offrir des **formations** aux employés et managers sur la façon de délivrer un feedback utile ;
- veiller à **respecter** l'écoute, la confiance et l'honnêteté dans les pratiques de feedback, assurer un climat de sécurité psychologique.

Une étude exploratoire a été menée au sein de 4 organisations ayant mis en œuvre un projet visant à soutenir une culture du feedback. Cette étude confirme certains leviers identifiés mais **l'expérience des managers et travailleurs interrogés permet de mettre en avant** :

- l'importance de **réfléchir en amont sur le « pourquoi » du projet** de mise en œuvre d'une culture du feedback ainsi que sur le contexte organisationnel, principalement la **compatibilité entre ce projet et la culture organisationnelle** existante, ainsi qu'avec les **politiques organisationnelles et RH** ;
- l'importance de la **cohésion au sein de l'équipe** et la nécessité de créer préalablement un climat de confiance ;
- la possibilité d'utiliser un **outil** (type application) pour faciliter la réalisation d'un feedback ;
- la possibilité des **feedbacks de groupe**.

Le Tableau à la page *iii* présente ces éléments de manière synthétique et partielle (les Tableaux complets sont accessibles dans le rapport : voir Tableaux 3, 4 et 10).

Executive summary

This research, conducted from September 2018 to June 2019 within the Chaire laboRH, aims to identify the organizational drivers of a culture of continuous feedback to, among and from all. This research has two objectives:

- 1) Building a theoretical framework to identify the determinants of a culture of continuous feedback.
- 2) Suggesting good practices to be implemented to support a culture of continuous feedback.

In this report, the culture of continuous feedback refers to an environment in which individuals receive, solicit and use feedback (formal and informal) on an ongoing basis to improve their working life (performance, well-being). This definition has been selected because it emphasizes continuity and both formal and informal types of feedback. The existing models of the culture of feedback (e.g. Besieux, 2017; London & Smither, 2002) remain strongly based on traditional performance evaluation, with a formalized top-down feedback. However, they allow identifying potential organizational practices that promote a feedback culture conducive to continuous and mutual feedback. These include:

- ensuring that managers fulfil an **exemplary role** regarding feedback;
- providing **trainings** to employees and managers on how to give useful feedback;
- maintaining a **climate of trust and psychological safety** in feedback practices.

We then conducted an exploratory study into 4 organizations that had recently implemented a feedback culture project. Our research confirms the levers already identified in the scientific literature but the workers surveyed place particular emphasis on:

- **thinking *ex ante* on the “why”** of feedback culture and maintaining consistency in existing policies;
- ensuring **team cohesion** and creating a climate of trust from the outset;
- possibly using a **feedback tool** to facilitate feedback exchange;
- possibly promoting **group feedbacks**.

The following table summarizes the organizational practices identified in the literature as well as those observed during our exploratory study (exhaustive tables are available in the report: see Tables 3, 4 and 10).

Leviers	Bonnes pratiques (non-exhaustif)
Réflexion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir à la finalité poursuivie et étudier les leviers existants aux niveaux de l'organisation, des équipes et des individus.
Pratiques prévoyant un feedback adapté aux différentes situations et mettant l'emphase sur le développement personnel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir tous types de feedback (correctif, de renforcement et de développement) • Partager la vision d'un feedback au service des individus et développer le feedback en tant qu'opportunité de développement personnel; distinguer le feedback de l'évaluation • Encourager le partage d'expérience et la communication de bonnes pratiques • Introduire le feedback portant sur le « <i>comment</i> » • Envisager la possibilité d'un feedback en groupe • Amener les managers à jouer un rôle central de coach
Pratiques visant à créer l'opportunité de feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'apparition d'un feedback spontané et régulier via des réunions d'équipe régulières • Initier davantage d'échanges entre équipes de travail
Pratiques visant à améliorer la qualité du feedback et son interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des standards clairs au sujet des comportements attendus • Fournir un rôle proactif au département RH dans l'accompagnement du feedback • Offrir des formations • Désigner un coach personnel et spécifique au feedback pour chaque employé
Pratiques visant à améliorer l'utilité du feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un suivi personnalisé et permettre l'élaboration d'un plan d'action
Pratiques visant à estimer le niveau de culture du feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'évolution du niveau de culture du feedback (via des items spécifiques dans les enquêtes traditionnelles)
Pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de l'organisation du travail, allouer du temps au feedback • Veiller à l'exemplarité du top management et à la cohérence entre les différentes politiques mises en place • Reconnaître et récompenser les améliorations de performances suite à la réception d'un feedback • Entretenir un climat de confiance, avec une forte cohésion d'équipe • Encourager un style de leadership dans lequel les supérieurs hiérarchiques définissent clairement les rôles de chacun et font preuve de confiance et de respect à l'égard des idées et sentiments d'autrui

Introduction générale

Les systèmes classiques d'évaluation ont montré leurs limites et sont couramment l'objet de remises en question dans les entreprises ainsi que dans la littérature scientifique. Une approche de feedback en continu et entre tous est une alternative qui semble correspondre tant aux attentes managériales qu'à celles des nouvelles générations de travailleurs. Cette approche exige cependant un environnement propice au développement de ce feedback en continu.

Suite à ce constat, la présente recherche a comme objectif principal *d'identifier les déterminants (leviers) organisationnels d'une culture propice à un feedback continu et entre tous*.

Pour y parvenir, une démarche en deux temps est suivie, partant d'une revue de la littérature scientifique pour ensuite la confronter à l'observation des réalités de terrain. Dans un premier temps, la revue de la littérature scientifique, présentée dans la partie théorique de ce rapport, s'intéresse à la culture du feedback dans une perspective organisationnelle et aux éléments que les organisations peuvent mettre en place afin d'instaurer une culture du feedback continu et entre tous. Le lien entre une culture propice au feedback et l'impact sur la performance dans le travail est également rapporté, dans la mesure où cela est établi dans la littérature scientifique. Cette revue de la littérature aboutit à une synthèse présentant les différents leviers de la culture propice au feedback continu ainsi que les effets pour les équipes de travail et l'organisation, et la façon dont ils se conjuguent.

Dans un deuxième temps, la partie empirique permet de cerner les leviers du feedback continu, au regard d'éléments de contexte sur base d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de populations de managers, de collaborateurs et de responsables des projets de transformation des dispositifs de feedback. Ces leviers sont ensuite confrontés aux leviers organisationnels identifiés dans la littérature scientifique en vue de compléter et d'étayer ces derniers – mais également d'identifier les bonnes pratiques associées à la mise en œuvre de pareille culture, en fonction des étapes de son développement

Partie théorique

Introduction

Cette recherche vise à identifier les éléments organisationnels permettant de susciter le développement d'une culture du feedback continu et entre tous. La culture du feedback se réfère ici à un environnement propice à la réception, la sollicitation et l'utilisation en continu du feedback (formel et informel) par les individus afin d'améliorer leur performance au travail (London & Smither, 2002).

Ce rapport théorique envisage la culture du feedback dans une perspective organisationnelle et propose donc une revue de la littérature scientifique sur les éléments que les organisations peuvent mettre en place afin d'instaurer une culture du feedback continu et entre tous et de favoriser la réception, la sollicitation et l'utilisation du feedback en continu.

Le rapport s'articule autour de **quatre** sections. La **première** section vise à définir le « feedback » qui est au cœur du concept plus large de « culture du feedback » et à clarifier les types, sources et pratiques de feedback existants. Ensuite, la **deuxième** section s'intéresse à la culture du feedback. Elle présente la culture du feedback et les éléments organisationnels qui favorisent une telle culture. Elle synthétise également les pratiques à mettre prioritairement en place afin d'instiguer une culture du feedback. Ensuite, la **troisième** section souligne les conséquences positives associées au feedback et le potentiel côté destructif en identifiant les risques liés à un mauvais feedback ou à un feedback prenant place dans un environnement non propice. Enfin, la **quatrième** et dernière section offre un recul critique sur l'injonction au feedback et les pratiques de feedback mises en place dans les organisations.

1. Le feedback

Dans un premier temps, cette section vise à définir le feedback. Ensuite elle identifie les différentes caractéristiques et sources du feedback. Finalement, elle expose des pratiques organisationnelles de feedback.

1.1. Définition du feedback

La notion de feedback est au cœur de la culture du feedback mais peu d'études récentes s'y sont vraiment intéressées (Hattie & Timperley, 2007). Le feedback peut être défini comme la **transmission d'informations** sur la comparaison entre une performance observée et une performance standardisée (Saedon, Salleh, Balakrishnan, Imray, & Saedon, 2012). La transmission des informations est dirigée vers un individu ou une équipe et reflète des comportements, des processus ou la performance (Besieux, 2017).

Shute (2008) ajoute une **dimension performative** à la définition en indiquant que l'information est communiquée à un individu dans le but de susciter une modification de son comportement. Salas et Rosen (2010) précisent que, suite au feedback, les individus découvrent les causes de leurs comportements autant efficaces qu'inefficaces et ajustent leurs processus afin d'atteindre un niveau plus élevé de performance. Pour Ashford et Cummings (1983), le feedback est un outil/une ressource que les managers peuvent utiliser afin de former, diriger et motiver la performance de leurs subordonnés.

Dans une **perspective plus interactionnelle**, le feedback est défini comme un processus de communication dynamique entre individus qui permet la transmission de l'information sur la performance des individus dans leur travail (Baker, Perreault, Reid, & Blanchard, 2013). Dans la même veine, London (2003) définit le feedback comme un processus d'interaction dynamique entre une source et son destinataire fournissant des informations sur la performance. Les sources et les destinataires sont, par exemple, le superviseur, les collègues, les subordonnés ou les clients. Ce processus est donc principalement basé sur la dynamique interpersonnelle entre deux individus, en fonction des attentes et des normes de réciprocité développées. Ces attentes et ces normes influencent ce qui est dit et la manière dont cela est dit, influençant ainsi la réaction des individus au feedback (London, 2003). En considérant des éléments et des attentes de performance, le processus de feedback comprend une évaluation des comportements performants qui sont attendus (Manuel London, 2003; van der Rijt, van de Wiel, Van den Bossche, Segers, & Gijsselaers, 2012b).

1.2. Les caractéristiques du feedback

Sur base de la littérature scientifique sur le feedback (e.g. Azzam & Whyte, 2018; Baker et al., 2013; London & Smither, 2002; Shute, 2008; van der Rijt, van de Wiel, Van den Bossche, Segers, & Gijsselaers, 2012), six caractéristiques permettent de qualifier le feedback : 1) le degré de formalisation, 2) la forme, 3) l'objet, 4) la valence, 5) la finalité et 6) la temporalité.

1.2.1. Le degré de formalisation

Le feedback peut être formel ou informel. Le feedback *formel* se matérialise lors des moments dédiés d'évaluation des performances (e.g. évaluation annuelle), dans des programmes de formation ou encore lors de l'utilisation du feedback 360° (Baker et al., 2013; van der Rijt et al., 2012b). Le feedback *informel* apparaît en-dehors des mécanismes formels de feedback mentionnés ci-dessus. Il est obtenu à travers les interactions quotidiennes et spontanées avec les collègues et les pairs dans l'environnement de travail (London & Smither, 2002; van der Rijt et al., 2012). Le feedback formel est généralement directif, imposé à l'employé et est transmis à des moments désignés de l'année (e.g. l'évaluation annuelle), alors que le feedback informel est facilitateur, continu et recherché volontairement par l'employé (Baker et al., 2013; Manuel London, 2003). Baker et al. (2013) précisent qu'idéalement des pratiques à la fois de feedback formel et informel sont nécessaires à tous les niveaux de l'organisation.

1.2.2. La forme

Le feedback s'exprime sous une forme écrite ou verbale et de manière directe ou indirecte. Govaerts et al. (2013) suggèrent que le feedback *verbal* est plus élaboré car il clarifie davantage le pourquoi et le comment du feedback tout en considérant les éléments contextuels. Il apparaît également comme plus utile dans le processus d'apprentissage et de développement professionnel. Toutefois, un feedback *écrit* est jugé comme plus objectif qu'un feedback oral puisque le feedback écrit demande au donneur du feedback d'y accorder plus de temps et l'effort cognitif de mettre en mots sa pensée (Govaerts et al., 2013; Shute, 2008).

Dans sa forme *directe*, le feedback se manifeste par des affirmations directes telles que « je ne comprends pas ce que tu dis », « tu dois travailler sur cet aspect-là » ou des réactions directes

telles que la surprise ou la confusion (London, 2003). Dans sa forme *indirecte*, le feedback s'observe indirectement. Par exemple, un feedback indirect est reçu en observant le nombre de fois que d'autres personnes viennent vers quelqu'un pour lui demander des conseils (London, 2003).

1.2.3. L'objet

Le feedback porte soit les comportements, les processus ou les résultats dans le travail (Besieux, 2017). Le feedback *sur les résultats* fournit des informations générales sur les succès ou les échecs - le *quoi* du travail - alors que le feedback *sur le processus* fournit des informations spécifiques sur la manière d'ajuster les comportements pour réaliser les tâches qui permettent d'arriver aux résultats - le *comment* du travail - (Azzam & Whyte, 2018; Besieux, 2017; Knesek, 2015). Azzam et Whyte (2018) précisent que le feedback sur le processus et les comportements peuvent être plus utiles car ils permettent de communiquer à n'importe quel moment, et sans devoir attendre le résultat final, des informations permettant à l'individu de s'améliorer.

1.2.4. La valence du feedback

La valence du feedback renvoie au caractère positif ou négatif du feedback. De nombreux chercheurs se sont intéressés au rôle de la valence du feedback et à ses conséquences autant sur la motivation des individus que sur leur propension à rechercher du feedback (voir e.g. Medvedeff, Gregory, & Levy, 2008). Sans surprise, les individus préfèrent recevoir un feedback positif que négatif (Azzam & Whyte, 2018). Le feedback *positif* agit sur l'encouragement, la reconnaissance du travail bien fait et sur l'amélioration de l'estime de soi (Medvedeff et al., 2008). Le feedback *négatif* provoque fréquemment de la colère ou de la honte (Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen, & Sassenberg, 2014). Transmettre un feedback négatif s'avère plus compliqué que transmettre un feedback positif.

Les résultats de Medvedeff et al. (2008) montrent que les individus recherchent majoritairement du feedback dans deux cas : 1) lorsqu'ils ont préalablement reçu un feedback négatif portant sur leur processus de travail (i.e. la manière de réaliser leur travail) et 2) lorsqu'ils ont préalablement reçu un feedback positif sur les résultats (i.e. le produit de leur travail).

1.2.5. La finalité

Knesek (2015) distingue trois types de feedback correspondant à trois finalités différentes: le feedback visant à la correction (*corrective feedback*), le feedback visant au renforcement (*reinforcing feedback*) et le feedback visant au développement (*developmental feedback*). Le feedback *correctif* est généralement prescriptif et se concentre sur des actions ou des comportements qui pourraient être corrigés afin d'améliorer la manière de réaliser le travail dans des situations données. Selon Knesek (2015), ce type de feedback est naturel lorsque les individus souhaitent s'aider les uns les autres. Le feedback *de renforcement* se concentre sur le maintien des résultats exceptionnels et des comportements positifs. Finalement, le feedback *développemental* a une nature collaborative et implique une discussion sur les opportunités permettant à un individu de réaliser son potentiel. Par exemple, le feedback développemental se traduit par la proposition d'un manager à un de ses meilleurs collaborateurs de devenir

manager à son tour. Pour Knesek (2015), ces trois catégories de feedback se combinent et se complètent, formant les ingrédients de base pour favoriser un environnement riche en feedback.

1.2.6. La temporalité

Bien que la fréquence soit une dimension du feedback reconnue comme importante, les études sur le feedback se sont principalement concentrées jusqu'à présent sur d'autres dimensions (i.e. le signe, le type de feedback, etc.) (Lam, DeRue, Karam, & Hollenbeck, 2011). Selon Langevin et Mendoza (2014, p. 50), « la littérature suggère qu'un « bon » feedback fournit aux collaborateurs une information réellement utile, c'est-à-dire une information précise, délivrée avec une fréquence et dans un délai approprié par une source fiable ». La fréquence et le délai dans lequel le feedback sont donnés sont donc deux aspects importants dans la temporalité du feedback. La *fréquence* du feedback est également une donnée importante dans une culture du feedback puisque celle-ci insiste notamment sur le passage d'un feedback institutionnalisé lors de l'entretien annuel d'évaluation vers des pratiques régulières de feedback continu autant informelles que formelles (e.g. Knesek, 2015; London & Smither, 2002; Williams & Beck, 2018).

Dans les années 80, Chhokar et Wallin (1984) pointaient déjà que les enjeux de fréquence du feedback n'étaient pas étudiés par la littérature scientifique, malgré le fait qu'ils étaient identifiés par certains auteurs comme un des aspects primordiaux du feedback. En effet, les études portant sur la fréquence ont montré qu'un feedback plus fréquent améliore l'apprentissage et la performance dans les tâches à réaliser (Lam et al., 2011). Ce résultat se base sur l'argument qu'un feedback immédiat fournit plus d'informations aux individus pour leur apprentissage. Cependant, Lam et al. (2011) questionnent la demande cognitive liée à un feedback trop fréquent et montrent qu'un feedback trop fréquent peut surcharger les ressources cognitives d'un individu et donc réduire l'effort dans la tâche et être néfaste pour l'apprentissage et la performance à long terme. De son côté, Kuvaas (2011) s'intéresse au lien entre la fréquence du feedback et la performance dans le travail. Ses résultats démontrent que lorsque le feedback régulier a une forte utilité perçue, la performance dans le travail augmente alors avec la fréquence de délivrance du feedback.

En ce qui concerne le délai dans lequel le feedback est communiqué par rapport à un comportement spécifique, la récente analyse de 64 articles empiriques proposée par Lechermeier et Fassnacht (2018) indique que le feedback peut être immédiat (directement après un comportement) ou retardé (après une certaine période de temps suivant un comportement), en particulier dans un environnement de travail avec des technologies mobiles qui permettent d'étendre les possibilités de donner un feedback instantané ou immédiat sur les comportements. La littérature ayant trait à l'immédiateté du feedback dans le contexte de comportements organisationnels rapporte un net avantage du feedback immédiat par rapport au feedback retardé en termes de performances et de préférence de la part des collaborateurs. Par contre, les effets de la mise en place de systèmes de feedback en temps-réel, notamment par des entreprises de consultance ne sont pas encore connus.

1.3. Les sources du feedback

London et Smither (2002) ainsi que Lechermeier et Fassnacht (2018) distinguent plusieurs sources à l'origine du feedback : les sources *impersonnelles* (e.g. un rapport mensuel des objectifs réalisés, un bonus salarial, des données chiffrées sur des écrans d'affichage), les sources *interpersonnelles* (e.g. le manager, les collègues, les clients) et les sources *personnelles* (e.g. auto-évaluation). La source du feedback est identifiée dans la littérature scientifique comme un des facteurs les plus influents sur l'acceptation du feedback par les individus (Lechermeier & Fassnacht, 2018). Cette acceptation est liée, entre autres, à la confiance, au pouvoir et à la crédibilité associés à la source (e.g. Johnson, Rocheleau, & Tilka, 2015).

1.4. Les pratiques de feedback

Différentes pratiques de feedback sont exposées dans la littérature, dépendant principalement de la source du feedback (superviseur, collègues, subordonnés, clients, données statistiques). Trois pratiques spécifiques et formelles sont décrites ci-dessous, ainsi que les pratiques émergentes de feedback se basant sur des applications ou des logiciels.

1.4.1. Le feedback 360°

Le feedback 360° (e.g. Bracken, Rose, & Church, 2016; Kim, Patel, Atwater, & Smither, 2016; Manuel London & Smither, 2002) fait référence à un processus dans lequel les personnes avec lesquelles un individu est en relation dans le cadre de son travail (e.g. les subordonnés, les pairs, les managers ou les clients) donnent du feedback à cet individu sur ses comportements et/ou ses résultats (Kim et al., 2016). Dans ce processus, l'individu évalué s'autoévalue également afin de comparer ses résultats avec ceux provenant des autres acteurs du feedback 360° (Bégin & Vénier, 2013). Le concept de feedback 360° est couramment assimilé au concept d'évaluation 360°. Brutus et Brassard (2005) précisent que l'évaluation 360° se compose de l'évaluation de la performance et de la transmission d'un feedback.

1.4.2. Le feedback par enquête

Le feedback par enquête porte sur les comportements et les attitudes des employés (*employee attitude survey*) et donne principalement de l'information sur la manière dont les employés perçoivent l'organisation à travers différentes dimensions. Ce feedback peut être récolté par un formulaire, des entretiens en tête-à-tête ou des *focus group*. Les dimensions constituant une telle enquête portent sur les attitudes générales par rapport aux différentes facettes de l'organisation (incluant l'équipe et le superviseur). Un rapport global est généré pour l'ensemble du département ou de l'organisation, sans résultats ou rapports individualisés pour chaque manager ou chaque collaborateur. Bien que générales, ces enquêtes évaluent l'effet des politiques de l'organisation sur la satisfaction du personnel, et peuvent former une base afin de stimuler la discussion sur certaines problématiques (Manuel London, 2003).

Le feedback par enquête peut également être utilisé afin de recevoir plusieurs feedbacks sur le travail d'un individu en particulier (dans le cadre d'un feedback 360°, ou non). Les dimensions reprises dans ce type d'enquête recouvrent le leadership, l'expertise ainsi que des compétences spécifiques (Besieux, 2017). Selon les auteurs ayant étudié cette pratique, bien qu'elle permette

de rassembler le feedback d'un grand nombre d'individus avec des moyens et en un temps limités, les résultats qui en ressortent sont peu nuancés, présentant souvent une généralisation d'attitudes et de comportements sur une longue période de temps.

1.4.3. Assessment Centers et Business Simulations

Les *assessment centers* ne servent pas seulement à l'évaluation des candidats dans le cadre d'un processus de sélection, mais permettent également de donner du feedback sur le travail et les comportements des employés de l'organisation, principalement dans le cadre de promotions ou de développement. Ce processus inclut, entre autres, des exercices tels que le *in-basket*, un entretien, des jeux managériaux, une discussion sans leader, et une variété de tests psychotechniques. L'utilité est de mesurer les compétences et aptitudes des employés en collectant et intégrant une diversité d'informations à leur sujet, afin de les aider à identifier leurs zones de développement nécessaires pour un éventuel changement de position dans l'organisation (Manuel London, 2003).

De façon similaire, les *business games* et autres simulations sont souvent intégrés dans les programmes de formation comme une manière de communiquer les changements de direction stratégique et d'aider les participants à mesurer et construire leurs forces et faiblesses en fonction de ces nouvelles directions stratégiques. Cette forme de feedback a comme avantage de prendre place dans un environnement de simulation sûr (*safe*), dans lequel le feedback est rapide et clair (Manuel London, 2003).

1.4.4. Pratiques de feedback émergentes

Les développements technologiques (e.g. l'introduction des médias mobiles et interactifs) ont permis d'étendre les opportunités de donner du feedback instantané et immédiat sur les comportements (Lechermeier & Fassnacht, 2018). Elles visent également à favoriser un feedback plus informel en comparaison avec les pratiques présentées ci-dessus. La littérature scientifique sur les pratiques de feedback émergentes est encore limitée. Néanmoins, dans la littérature « grise » en management, quelques exemples de ces pratiques sont détaillés tels que les applications mobiles et les logiciels de feedback. Ces applications permettent par exemple aux collaborateurs d'établir des objectifs en termes de compétences qu'ils souhaitent acquérir ou développer, de s'auto-évaluer, d'envoyer des demandes via l'application ou par un autre canal électronique (email, WhatsApp, SMS...), de collecter les réponses en temps réel et de visualiser leur progression personnelle.

Le tableau 1 ci-dessous présente les pratiques de feedback présentées au regard de la caractérisation du feedback. Etant donné le manque d'études empiriques sur les pratiques de feedback émergentes présentées sous le point 4 de la présente section, celles-ci ne sont pas reprises dans ce tableau.

Tableau 1: croisement des pratiques de feedback avec les caractéristiques et sources de feedback

Pratiques de feedback	Sources de feedback	Caractéristiques du feedback	Références
Le feedback 360°	Superviseur Collègue Subordonné Client Soi-même	Formel Directif Oral et écrit Direct Sur les comportements et les résultats Positif et négatif Correctif, de renforcement et développemental Retardé	Kim et al. (2016), Bégin et Vénard (2013)
Feedback par enquête	Employés de l'organisation	Formel Directif Oral et écrit Direct Sur le processus Positif et négatif Correctif Retardé	London (2003)
Assessment Centers et Business Simulations	Assessment Centers	Formel Directif Oral et écrit Direct et indirecte Sur le processus Positif et négatif Correctif et de développement Retardé	London (2003)

2. La culture du feedback

2.1. Définition de la culture du feedback

Il existe des concepts proches de la culture du feedback : un environnement riche en feedback (e.g. Besieux, 2017; Knesek, 2015), un environnement propice au feedback (e.g. Baker et al., 2013; London, 2003; London & Smither, 2002; Sparr & Sonnentag, 2008), une *feedback-friendly culture* (e.g. Baker et al., 2013; Chatman & Eunyoung Cha, 2003; Dahling & O'Malley, 2011), ou encore un *continuous performance-based feedback* (Dahling & O'Malley, 2011; Linderbaum & Levy, 2010).

► L'environnement riche en feedback (Knesek, 2015)

L'environnement riche en feedback est défini comme un « environnement où le feedback prend place de manière naturelle et régulière, et n'est pas ressenti comme une attaque »

(Knesek, 2015, p. 113). Cet environnement est supposé favoriser la performance des collaborateurs.

► **L'environnement propice au feedback** (Steelman, Steelman, Levy, & Snell, 2004)

L'environnement propice au feedback est défini comme « les **caractéristiques contextuelles et situationnelles** du processus de feedback (...) faisant référence aux aspects contextuels du processus de feedback continu entre superviseur-subordonné et collègue-collègue, plutôt que les sessions d'évaluation formelle des performances » (Steelman et al., 2004, p. 166). L'échelle développée par les auteurs permet de mesurer un environnement propice au feedback (*Feedback Environment Scale*) et reprend des questions concernant différentes dimensions du feedback qui sont reprises dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : la *Feedback Environment Scale*

Dimensions mesurées par l'échelle	Exemples d'items
La crédibilité de la source	Mon superviseur/mes collègues est/sont familier(s) avec mes performances au travail.
La qualité du feedback	Le feedback qui est donné m'est utile.
La manière d'exprimer le feedback	Mon superviseur/mes collègues exprime(nt) le feedback avec tact.
L'aspect favorable ou non du feedback	Quand je fais du bon travail, mon superviseur/mes collègues reconnaît/-ssent mes performances.
La disponibilité de la source	Mon superviseur/mes collègues est/sont généralement disponible(s) pour me donner du feedback.
La promotion de la recherche de feedback	Mon superviseur/mes collègues m'encourage(nt) à demander du feedback quand je doute de mes performances au travail.

► **La culture *feedback-friendly*** (Baker et al., 2013)

La *feedback-friendly culture* fait référence aux « **pratiques et interventions** organisationnelles qui soulignent l'importance du feedback dans l'organisation en offrant du soutien à l'usage du feedback, et prenant position quant à la qualité du feedback » (Baker et al., 2013, p. 262)

Dans ce rapport, nous retenons la définition de London et Smither (2002, p.84) selon laquelle la ***culture du feedback*** désigne un environnement dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et se servent du feedback (formel et informel) de manière continue afin d'améliorer leur performance au travail. Nous choisissons cette définition car elle insiste sur la dimension de continuité et prend en compte les formes formelle et informelle du feedback. La culture du feedback influence la réceptivité des individus au feedback et la manière dont le feedback est recherché, valorisé et utilisé (London & Smither, 2002).

2.2. Leviers organisationnels favorisant la réception, la sollicitation et l'utilisation du feedback

Sur base de la définition retenue de London & Smither (2002), nous identifions dans cette section les leviers organisationnels qui permettent de favoriser un environnement dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et se servent du feedback. Nous traitons ses leviers à travers deux niveaux. Premièrement, nous nous intéressons aux leviers associés à des **pratiques organisationnelles** qui permettent de caractériser concrètement la culture du feedback. Deuxièmement, nous nous intéressons à **l'influence des orientations individuelles** vers le feedback et aux pratiques pouvant influencer ces orientations afin de favoriser la culture du feedback.

2.2.1. Les pratiques caractérisant la culture du feedback

1) Les pratiques soulignant l'importance et l'intérêt du feedback sur le plan du développement personnel

Selon Knesek (2015), les individus ont autant besoin de feedback dans leur environnement de travail que dans les autres aspects de leur vie privée. La différence du feedback reçu dans le cadre professionnel est que le manager ou les collègues ne donnent pas nécessairement le feedback dans le meilleur intérêt de l'individu (au contraire d'un feedback venant des amis ou des parents par exemple). Dans un environnement riche en feedback, celui-ci se déroule naturellement et sur base régulière afin qu'il ne soit pas perçu comme une attaque. Le feedback est naturellement accepté parce qu'il est dans le meilleur intérêt des individus (et donc vu comme positif), parce qu'il survient au moment opportun et parce qu'il est spécifique.

Au niveau organisationnel, il importe, par conséquent, que le feedback soit pensé et donné dans l'intérêt de l'individu (e.g. utilisation du feedback dans un but de guider les performances et le développement) et qu'il soit ainsi perçu par l'individu. Cette perception et les émotions qui en découlent dépendent en partie de la culture organisationnelle et des pratiques en place, raison pour laquelle London et Smither (2002) recommandent de mettre à disposition des individus des *coachs*. Ces derniers peuvent encourager les individus à exprimer leurs sentiments à propos du feedback reçu ainsi que les aider à identifier en quoi le feedback reçu peut contribuer à leur développement personnel. De même, les *top-managers*, en montrant l'exemple sur la manière de rechercher, de recevoir et de se servir du feedback peuvent renforcer l'idée que le feedback est un élément important dans l'organisation, faisant partie intégrante de la culture organisationnelle. Dans cet ordre d'idées, Besieux (2017) présente le processus de feedback comme un outil permettant le développement individuel. En mettant en exergue l'opportunité de développement que représente le feedback pour l'employé, l'organisation peut donc faciliter son acceptation. Pour ce faire, il est notamment conseillé de faire passer le message en 'je', de se baser sur des faits clairs et objectifs et d'exprimer sa propre évaluation émotionnelle de la situation.

Pour Baker et al. (2013), un environnement encourageant le feedback et des attitudes positives vis-à-vis de celui-ci passe d'ailleurs par un continuum d'apprentissage. Par continuum d'apprentissage, les auteurs entendent une structure permettant de donner du feedback *de soutien* et *facilitant*, et qui aide donc, les employés à réellement comprendre le sens et la

signification de leur progrès dans la durée. Un environnement d'apprentissage semble non seulement encourager à donner du feedback qui fasse sens et qui soit fiable, mais également à encourager les attitudes positives vis-à-vis du feedback (voir également van der Rijt et al., 2012). Les auteurs invitent, en outre, les managers à graduellement sortir du feedback et à diriger leurs pensées et leur philosophie vers la notion de dialogue. Le dialogue couvre ici des canaux de communication fluides et est engagé de manière authentique, sans aucun enjeu d'intérêt pour l'une ou l'autre partie. Cela se fait entre autres par des efforts afin de réduire la formalité et avec une attention particulière pour le langage employé.

2) Les pratiques prévoyant un feedback adapté aux différentes situations

Pour rappel, Knesek (2015) propose trois types de feedback qui devraient idéalement être naturels et continus: le feedback correctif (visant à la correction afin d'améliorer les manières de faire), le feedback de renforcement (visant à maintenir les comportements positifs) et le feedback de développement (visant à aider l'individu à réaliser son potentiel). Selon cet auteur, ces trois types de feedback se complètent dès lors qu'ils sont adaptés à différents types de situations et remplissent des objectifs différents. En particulier, le feedback de développement implique une conversation entre, d'un côté, un individu qui voit un potentiel dans un autre individu et, de l'autre côté, la volonté de cet individu de saisir une opportunité de développement. Par nature, ces conversations sont collaboratives et se concentrent sur le meilleur intérêt de l'individu concerné afin de permettre que le feedback soit vu comme une opportunité et non pas une menace.

Toute organisation désireuse d'instaurer une culture du feedback devrait donc veiller à la mobilisation de chaque type de feedback afin d'utiliser le feedback dans toutes ses potentialités.

3) Les pratiques améliorant la qualité du feedback et son interprétation

Dans le but d'améliorer la qualité du feedback, London et Smither (2002) mentionnent l'importance d'offrir des formations aux employés et aux managers sur la façon de délivrer un feedback utile ainsi que celle de définir précisément les comportements qui sont pertinents et valorisés dans l'atteinte des buts organisationnels. Les auteurs proposent également de fournir un support visant à faciliter l'interprétation et l'utilisation du feedback, à travers le coaching des managers et un suivi personnalisé des progrès accomplis après réception du feedback.

De façon similaire, Besieux (2017) souligne le rôle proactif que peut jouer le département RH dans la compréhension, l'analyse et l'utilisation faites par l'employé du contenu du feedback. L'organisation peut ainsi aider au développement d'un plan d'action qui soit SMART (Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste et à Temps) et donner un certain suivi à l'employé souhaitant s'engager dans un processus de développement individuel.

Finalement, des pratiques de qualité devraient intégrer l'écoute, la confiance et l'honnêteté. En effet, Knesek (2015) distingue trois principes fondateurs sur lesquelles doit se baser toute pratique visant à donner du feedback: la confiance, l'écoute et l'honnêteté. Premièrement, la **confiance** dans la relation est le principe fondateur le plus important et à la base des deux autres, elle se reflète à travers différentes questions pour celui qui reçoit le feedback : « Est-ce que celui/celle qui donne le feedback agit dans mes meilleurs intérêts ?, Se préoccupe-t-il de

moi ?, Est-il capable d'équilibrer mes propres besoins et ceux du *business* ?, Protège-t-il mes confidences ?, Respecte-t-il les différences d'opinions ? » (Knesek, 2015, p. 115). Un manque de confiance dans la relation entraîne une attitude défensive vis-à-vis du feedback et empêche l'écoute et l'honnêteté du feedback. Deuxièmement, **l'écoute** passe par une ouverture à entendre le feedback reçu. Une vraie écoute nécessite de clarifier son esprit en chassant les pensées, les filtres ou les distractions afin de se concentrer et de comprendre le feedback tel qu'il est prononcé. Troisièmement, lorsque que la confiance est présente dans la relation et qu'il y a une réelle ouverture à comprendre le feedback tel qu'il est dit, la possibilité de parler avec **honnêteté** existe. Cette possibilité permet de décrire précisément une situation, un problème ou les conséquences d'un comportement sans en être effrayé ou « tourner autour du pot ».

2.2.2. Les pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback

Le feedback n'est pas seulement le résultat d'une culture organisationnelle du feedback caractérisée par l'implémentation de pratiques spécifiques mais est également influencé par les individualités qui composent l'organisation, individualités pouvant être différemment orientées vers le feedback. Les individus peuvent, en effet, avoir une plus ou moins grande propension à rechercher le feedback et se sentir plus ou moins responsables du feedback qu'ils reçoivent ainsi qu'adopter des ajustements différents à la suite de ce feedback.

Or, plusieurs auteurs (e.g. Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015; Ashford, De Stobbeleir, & Nujella, 2016; Linderbaum & Levy, 2010; London & Smither, 2002) émettent l'hypothèse qu'en plus d'être déterminée par des antécédents individuels et traits de personnalité propres, l'orientation individuelle vers le feedback dépend du contexte organisationnel. Les orientations individuelles vers le feedback pourraient donc être soutenues, voire renforcées, par l'organisation, le management et la culture organisationnelle.

En particulier, certains contextes organisationnels pourraient avoir une influence positive sur les gains et coûts perçus par les individus envisageant de demander du feedback. En effet, si les individus attribuent une certaine valeur au feedback - dépendant notamment du degré d'expertise personnelle et de la valeur perçue des objectifs que le feedback doit permettre d'atteindre -, ils peuvent également être réticents à rechercher activement le feedback (Anseel, Beatty, Shen, Lievens, Sackett, 2013 ; Ashford, 1986 ; Ashford, Blatt et VandeWalle, 2003). La recherche de feedback peut, par exemple, impliquer un certain temps de recherche, selon la source informationnelle, et nécessiter d'importants développements cognitifs. Elle peut, en outre, entacher l'image personnelle de celui qui demande le feedback et susciter l'embarras d'être perçu comme incompetent ou inconsistant.

Dans cette sous-section, nous nous focaliserons uniquement sur les quelques éléments discutés dans la littérature permettant d'éclairer la pertinence de certaines pratiques organisationnelles développées plus haut tout en suggérant de nouveaux leviers d'action.

1) Le style de leadership

Selon VandeWalle et al. (2000), le style de leadership pourrait avoir un impact positif sur la perception individuelle des gains et coûts à rechercher du feedback au sein de l'organisation.

Les supérieurs hiérarchiques faisant preuve de confiance et de respect à l'égard des idées et sentiments d'autrui tendraient, par exemple, à réduire l'impression de coûts liés à la recherche du feedback car ils mettraient davantage à l'aise leurs subordonnés. La nature de cette relation pourra se refléter au moment du partage du feedback et favorisera d'ailleurs l'émergence de pratiques intégrant confiance, écoute et honnêteté, tel que recommandé par Knessek (2015). En clair, lorsqu'un supérieur est engagé dans des relations dyadiques avec ses subordonnés, les coûts perçus à demander du feedback ont tendance à se réduire, favorisant ainsi la recherche de feedback (Steelman, Levy et Snell, 2004 ; Ashford, De Stobbeleir et Nujella, 2016).

En outre, les supérieurs orientés objectifs et structurant davantage les rôles de chacun en intervenant notamment au niveau des plannings et de l'organisation du travail encourageraient les employés à demander plus de feedback dans un souci de clarification des attentes et d'évaluation de performance (VandeWalle et al., 2000). Ce constat trouve une résonance avec la littérature insistant sur le lien entre qualité du feedback et clarté des objectifs et comportements attendus (London et Smither, 2002).

2) La promotion et le soutien perçu de l'organisation vis-à-vis de l'apprentissage et du feedback

Il a été démontré qu'un environnement de travail dans lequel l'apprentissage et le développement étaient perçus comme valorisés et encouragés au quotidien jouaient favorablement sur la réaction des individus ayant reçu un feedback (Maurer, Mitchell et Barbeite, 2002) ainsi que sur la consistance et l'utilité du feedback (van der Rijt et al, 2012). Les individus chercheraient, par ailleurs, davantage de feedback - que ce soit en termes de fréquence ou de situation - dans les contextes organisationnels où la créativité est une qualité mise en avant (De Stobbeleir et al, 2011).

De même, la fréquence de recherche de feedback tend à augmenter lorsque l'environnement de travail (incluant supérieurs hiérarchiques et pairs) soutient publiquement l'individu dans sa demande de feedback car cette démarche atténue la perception des coûts liés à la recherche (Steelman, Levy et Snell, 2004 ; Williams et al, 1990). En fait, la culture organisationnelle influence la signification qui est donnée à la recherche de feedback et donc indirectement l'image renvoyée par un tel comportement. Le fait de rechercher fréquemment le feedback peut même dans certains cas être établi au rang de norme organisationnelle, primant sur le risque perçu à être orienté individuellement vers le feedback en termes d'image (Ashford et al, 2003 ; Ashford et Northcraft, 1992).

Il importe donc que les managers fassent la promotion de l'apprentissage et de la recherche du feedback dans les tâches du quotidien, voire qu'ils récompensent éventuellement les comportements individuels allant en ce sens.

3) Le maintien d'un sentiment de sécurité psychologique

La sécurité psychologique désigne le sentiment qu'a un employé d'être capable de se montrer soi-même sans craindre des conséquences négatives sur son image de soi, son statut ou sa carrière (Baker et al, 2013 ; Kanh, 1990). Il semblerait que plus les individus sentent que le climat organisationnel leur permet d'amener les problèmes sur la table sans en être pour autant tenus responsables, plus les feedbacks rendus sont de qualité et sont consistants (van der Rijt et al, 2012).

Baker et al. (2013) rejoignent ces travaux en mentionnant la sécurité psychologique comme un élément primordial renforçant et inspirant la culture du feedback. Le modèle « basé sur la confiance » de Nyhan (voir Nyhan, 2000, dans Baker et al., 2013) suggère, en outre, que le feedback est le plus utile dans un environnement de travail de confiance. En effet, la confiance augmenterait la signification du feedback, en promouvant l'ouverture et en encourageant les employés à recevoir le feedback positivement.

4) L'importance de la charge de travail et le temps accordé au feedback

L'individu qui souhaite apprendre, chercher le feedback ou le donner a besoin de temps. Une forte pression en termes de quantité de travail peut dès lors être vécue par les employés comme un obstacle à la recherche active de feedback. Pour autant, l'absence d'une pression suffisante implique moins d'exigence à la performance et donc moins de nécessité d'apprentissage (van der Rijt et al, 2012).

Sur base de ces constats, nous suggérons qu'une culture du feedback devrait spécifiquement prévoir un espace de temps pour le feedback, afin d'encourager les employés à prendre le temps de chercher le feedback lorsque nécessaire.

Les tableaux 3 et 4 ci-dessous reprennent une série d'exemples de pratiques organisationnelles mentionnées dans la littérature et caractérisant la culture de feedback et influençant les orientations individuelles vers le feedback.

Tableau 3 : synthèse des pratiques caractérisant la culture du feedback

Pratiques caractérisant la culture du feedback	Pratiques soulignant l'importance et l'intérêt du feedback sur le plan du développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir un feedback qui se déroule naturellement et sur base régulière • Promouvoir un feedback qui soit dans le meilleur intérêt des individus • Encourager et soutenir les pratiques feedback informel (sur le moment) • S'assurer que le feedback est présenté comme une opportunité de développement personnel (e.g. faits clairs et message en « je ») • Offrir une structure permettant de donner du feedback de soutien
	Pratiques prévoyant un feedback adapté aux différentes situations	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la mise en place d'un feedback correctif visant à la correction afin d'améliorer les manières de faire • Veiller à la mise en place d'un feedback de renforcement visant à maintenir les comportements positifs • Veiller à la mise en place d'un feedback de développement visant à aider l'individu à réaliser son potentiel
	Pratiques améliorant la qualité du feedback et son interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des standards clairs au sujet des comportements attendus qui sont pertinents pour atteindre les buts organisationnels • Offrir des formations aux employés et aux managers sur la façon de délivrer un feedback utile • Fournir un support à l'interprétation du feedback (e.g. coaching et suivi personnalisé) • Fournir un rôle proactif au département RH dans l'accompagnement du feedback • Veiller à respecter l'écoute, la confiance et l'honnêteté dans les pratiques de feedback • Amener les collaborateurs et les managers à tous niveaux à communiquer de manière réciproque et à trouver des terrains d'entente afin de construire un environnement de confiance et de sécurité

Tableau 4 : synthèse des pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback

Pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback	Le style de leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Amener les supérieurs hiérarchiques à faire preuve de confiance et de respect à l'égard des idées et sentiments d'autrui pour réduire l'impression de coûts liés à la recherche du feedback • Encourager les supérieurs hiérarchiques à définir clairement les objectifs et rôles de chacun
	La promotion et le soutien perçu de l'organisation vis-à-vis de l'apprentissage et du feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la promotion de l'apprentissage et de la recherche du feedback dans les tâches du quotidien • Veiller au rôle d'exemple des managers haut-placés sur la façon de demander, de recevoir et d'utiliser le feedback • S'assurer que les améliorations de performances suivant un feedback soient reconnues et récompensées • S'assurer que l'environnement de travail soutienne publiquement l'individu dans sa demande et sa recherche de feedback • Investir dans une culture de l'apprentissage
	Le maintien d'un sentiment de sécurité psychologique	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à promouvoir un climat organisationnel qui permet d'amener les problèmes sur la table sans en être pour autant tenus responsables afin de rendre les feedbacks consistants et de qualité • Favoriser un environnement de confiance pour promouvoir l'ouverture et encourager les employés à recevoir du feedback
	L'importance de la charge de travail et le temps accordé au feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Dédier du temps au feedback • Trouver un équilibre entre une forte pression sur la quantité de travail qui entrave la recherche de feedback et une absence de pression qui diminue les opportunités d'apprentissage

3. Conséquences du feedback et d'une culture du feedback

3.1. Conséquences positives

Les conséquences du feedback et plus précisément de la culture du feedback, ainsi que l'effet médiateur que cela peut jouer sur certaines variables telles que la performance, sont peu étudiées dans la littérature scientifique, qui se concentre davantage sur les antécédents du feedback que sur ses conséquences. L'étude empirique du feedback est en effet compliquée au vu de la multitude de facteurs qui rentrent en jeu, notamment la valence du feedback, la manière dont le feedback est donné et la personne qui donne le feedback, ainsi que d'autres facteurs externes difficiles à isoler (Ashford et al. 2016). Il est également important de distinguer les études faites sur les conséquences du feedback en tant que tel (ou une forme spécifique de feedback), d'une culture dite de feedback, ou encore de la propension individuelle au feedback. Il est également important de prendre en compte le contexte dans lequel ces études ont été réalisées. Nous présentons ici quelques études empiriques sur le sujet.

Sur base de leur méta-analyse de 24 études longitudinales portant sur le **feedback multi-sources**, Smither, London et Reilly (2005) ont montré que l'impact du feedback sur les performances varie d'un individu à l'autre. Un impact positif sera plus facilement observé dans les conditions suivantes : (1) le feedback exprime une nécessité de changement, (2) le receveur a une orientation positive vis-à-vis du feedback, (3) le receveur perçoit la nécessité de changer son comportement, (4) le receveur réagit positivement au feedback, (5) le receveur croit qu'un changement est possible, (6) le receveur fixe des objectifs appropriés afin de réguler son comportement, (7) le receveur met en place des actions qui mènent à une amélioration des compétences et performances. Les auteurs montrent ainsi l'importance de passer de la question « Le feedback multisources fonctionne-t-il ? » à la question « sous quelles conditions et pour qui le feedback multisources est-il le plus susceptible d'être bénéfique ? » (Smither et al., 2005, p. 60).

Dans leur étude combinant (1) un questionnaire auprès de 170 étudiants d'université travaillant au moins 20h par semaine sur leur perception de **l'environnement propice au feedback**¹ (de la part des collègues et du superviseur), avec (2) un questionnaire auprès de leurs superviseurs respectifs, afin d'évaluer leurs performances, les auteurs observent que la propension des subordonnés à chercher du feedback résulte dans une évaluation positive des performances de la part du superviseur (Whitaker, Dahling, & Levy, 2007). Leurs données mettent spécialement en évidence le rôle médiateur de la clarté de rôle dans la relation entre les comportements de recherche de feedback et les performances, soulignant l'importance d'offrir aux collaborateurs des standards de performance clairs et transparents.

¹ Pour rappel : l'échelle de l'environnement propice au feedback (*Feedback Environment Scale*) reprend les variables suivantes : la crédibilité de la source, la qualité du feedback, la communication du feedback *in se*, le feedback positif, le feedback négatif, la disponibilité de la source, et la promotion d'un comportement orienté feedback. Les questions relatives à ces différentes variables sont posées concernant le feedback reçu du superviseur ainsi que concernant le feedback reçu des collègues (Steelman et al., 2004).

Rosen et al (2006) proposent une étude similaire, auprès de 267 étudiants travailleurs ainsi que 150 de leurs superviseurs. Leur modèle étudie la relation entre **l'environnement propice au feedback**, la perception des politiques organisationnelles, les attitudes des collaborateurs et la performance (autant *in-role* que *extra-role*). Les résultats de leur étude empirique soutiennent le postulat que l'efficacité du processus de feedback dans une organisation augmente l'effet favorable de l'environnement propice au feedback sur le moral des collaborateurs. Le moral des collaborateurs a à son tour un impact sur le temps et l'énergie investie dans le travail, liés à la performance et aux comportements organisationnels citoyens.

Dans leur étude sur les **comportements de recherche de feedback** (*Feedback seeking behaviour*), Gong et al. (2017) distinguent quatre types de recherche de feedback en fonction du *focus* et de la *nature* du feedback: (1) *l'auto-feedback positif*, visant la recherche de feedback sur les domaines/aspects maîtrisés par l'individu ; (2) *l'auto-feedback négatif*, visant la recherche de feedback sur les domaines/aspects moins bien maîtrisés par l'individu ; (3) le *feedback positif sur l'autre*, visant la recherche de feedback sur les collègues dans des domaines/aspects que ces derniers maîtrisent bien ; et enfin (4) le *feedback négatif sur l'autre*, visant la recherche de feedback sur les collègues dans des domaines/aspects moins bien maîtrisés par ces derniers. Leur étude empirique est basée sur 227 répondants d'une entreprise de machines et outils. La performance professionnelle (*job performance*) est mesurée par l'échelle de la performance *in-role* de Podsakoff et MacKenzie (1989, dans Gong et al. 2017). Les résultats de leur recherche montrent que :

- (1) L'auto-feedback positif n'est pas toujours synonyme de meilleures performances, car les informations obtenues n'aident pas à identifier les lacunes et ne motivent pas l'individu à viser plus haut ;
- (2) L'auto-feedback négatif augmente les performances dans la mesure où il permet une meilleure connaissance des lacunes en compétences et d'obtenir des pistes d'amélioration ;
- (3) Le feedback positif sur l'autre permet à l'individu d'apprendre des autres et ainsi de mieux voir les possibilités qui s'offrent à lui d'étendre et d'améliorer ses propres compétences ;
- (4) Le feedback négatif sur l'autre peut avoir deux effets potentiels sur la performance. Premièrement, cela montre à l'individu les erreurs qu'il doit éviter, sans pour autant donner une indication sur un comportement plus effectif. Ensuite, cela peut générer chez l'individu l'impression qu'il fait mieux que les autres, diminuant ainsi ses efforts.

Leurs données montrent aussi que les trois premiers types de recherche de feedback sont significativement liés à une meilleure performance *in-role* (i.e. par rapport aux attentes mentionnées explicitement dans la description de fonction).

L'étude de Kim et al. (2009) portant sur 196 employés d'hôtel et leurs superviseurs respectifs permet également de faire le lien entre la **recherche fréquente de feedback** et de meilleures performances professionnelles grâce à l'information reçue par le biais du feedback. Leur étude ajoute un point important : le rôle modérateur de l'autonomie. En effet, selon les auteurs, un certain degré d'autonomie est essentiel afin de permettre aux individus de traduire ce qu'ils ont appris par le biais du feedback en une amélioration de leurs performances.

Enfin, l'étude de Lam et al. (2011) auprès de 86 étudiants universitaires montre l'impact de la **fréquence de feedback reçu** sur la performance. Leurs résultats montrent une relation curviligne (U inversé) entre la fréquence de feedback et la performance professionnelle, avec un effet médiateur de l'effort fourni au travail. Concrètement, d'après ces résultats, une fréquence plus importante de feedback augmente la performance jusqu'à un certain point, à partir duquel cela peut devenir délétère. En effet, les individus risquent alors d'être submergés par le feedback reçu et diminueraient dès lors leurs efforts.

Le tableau ci-dessous synthétise les conséquences du feedback identifiées dans la littérature.

Tableau 5 : conséquences du feedback

Conséquences identifiées	Références
Clarté de rôle	Ashford et al. (2016) ; Whitaker et al. (2007)
Intégration sociale	Ashford et al. (2016) ; Gong et al. (2014)
Conscience de soi (et des efforts nécessaires pour atteindre les objectifs)	London et Smither (2002)
Confiance en soi	London et Smither (2002)
Motivation (permet de comparer ses performances par rapport aux objectifs)	Baker et al. (2013)
Engagement au travail	Baker et al. (2013)
Bien-être au travail	Sparr et Sonnentag (2008)
Rétention des collaborateurs	Linderbaum et Levy (2010)
Performance professionnelle	Gong et al. (2017) ; Kim et al. (2009) ; Lam et al. (2011) ; Rosen et al. (2006) ; Smither et al. (2005) ; Whitaker et al. (2007)

3.2. Risques liés au feedback

Cette dernière section vise à souligner l'importance d'une culture du feedback, en abordant le côté destructif potentiel d'un mauvais feedback ou d'un feedback prenant place dans un environnement non propice.

London (2003) compare la nature et les effets d'un feedback destructif à ceux de comportements abusifs. Selon l'auteur, le pouvoir du superviseur peut le mener à manipuler ses subordonnés, en oubliant que ceux-ci ont leurs propres sentiments et capacités. Les comportements associés à un feedback constructif ou destructif dépendent de la nature de la relation entre le superviseur et le subordonné. Premièrement, dans une *relation de contrôle*, le superviseur peut virer à un style autoritaire voire tyrannique, ne laissant aucune liberté au subordonné, détruisant ainsi ce dernier pour sa propre victoire. Ensuite, dans une *relation basée sur la récompense*, une intention destructive du superviseur peut être de décourager le subordonné par le dénigrement et l'humiliation par les mots et les actions, retenant ainsi le renforcement positif en ne donnant que du renforcement négatif. Le feedback est alors retardé, et se focalise sur le subordonné en tant que personne et non sur son travail. Ce type de comportement a pour effet d'amoinrir, voire de détruire l'assurance du subordonné. Enfin, dans une *relation dominée par l'affiliation*, un comportement destructif se base sur une

communication fermée et à sens unique, avec des messages équivoques et confus. Le feedback est alors donné de façon indirecte en parlant dans le dos du subordonné, faisant preuve de biais personnels non relatifs aux besoins de la tâche ou de l'organisation.

Besieux (2017) aborde le *feedback toxique* comme un feedback généralisé, vague et très négatif. La pratique de feedback peut avoir une grande influence là-dessus. Un feedback sur un individu par enquête donnera peu de nuances dans les résultats. Selon l'auteur, ce type de feedback amène difficilement à la réflexion et ne contribue pas au développement de l'équipe ou de l'individu, ayant plutôt l'effet opposé, amenant les individus à réagir de manière défensive et, dans certains cas, à se sentir désengagé. D'où l'importance selon l'auteur de garder à l'esprit l'effet puissant d'un feedback positif sur l'engagement d'un employé. De plus, Besieux (2017) souligne que, spécialement dans le cadre d'un feedback 360°, la demande de feedback crée des attentes quant aux actions futures. Si ce feedback reste sans suite, l'on perd la confiance des parties ayant répondu à cette demande (clients, subordonnés, etc.) en signalant un manque d'engagement et de volonté d'agir afin de s'améliorer.

4. Quelques perspectives critiques sur la culture du feedback

Au terme de cette revue de littérature, première étape de la recherche menée sur les leviers organisationnels de la culture du feedback, quelques prises de recul s'imposent, à la fois sur les modèles et notions issus de la littérature scientifique, sur les dimensions qui semblent absentes de ces caractérisations ainsi que sur quelques paradoxes propres à notre questionnement.

4.1. Une circularité des relations

Notre équipe de recherche a été confrontée à une difficulté majeure lors de la réalisation de cette revue de littérature consacrée aux leviers organisationnels de la culture du feedback : celle d'isoler les éléments organisationnels, d'autres types d'antécédents individuels. Les modèles considérés (e.g. London et Smither, 2002), bien qu'explicitement concentrés sur l'organisation, identifient davantage d'antécédents individuels menant à un comportement de feedback « approprié » que d'antécédents organisationnels. Cela démontre que la notion de culture du feedback se positionne au moins en partie artificiellement à un niveau organisationnel, alors qu'elle renvoie à une notion typiquement organisationnelle. Cela démontre surtout que la culture du feedback dépend aussi de la capacité finale qu'ont les individus à donner et recevoir du feedback (conditions plus largement étudiées dans la littérature). Dès lors, la dimension organisationnelle tient aux dispositifs mis en place au niveau de l'organisation pour accompagner et encourager ces comportements individuels et définir ce qu'est un feedback de qualité. Chercher à isoler les leviers organisationnels a priori relève donc de la gageure tant ceux-ci sont en partie construits en miroir des leviers individuels.

4.2. L'absence d'une dimension politique : la perspective d'un feedback affranchi de toute visée de contrôle ?

La notion de « culture du feedback » entretient un mirage : celui d'un contexte organisationnel positif, immunisé de tout comportement opportuniste et malveillant, de toute forme

d'évaluation des attitudes (à commencer par celle de savoir donner et recevoir du feedback) où tous les travailleurs évolueraient en harmonie, dans une ambiance authentique, caractérisée par cette capacité à donner et recevoir du feedback de manière permanente, dans le seul souci du « travail bien fait ». Le feedback serait naturel, d'où son association à la notion de culture (intériorisée). Le mythe de la fluidité organisationnelle, traduisant pourtant souvent l'existence de systèmes de contrôle stricts voire totalitaires. Or, plusieurs des modèles considérés dans cette revue de littérature s'affranchissent mal (ou pas du tout) des dispositifs d'évaluation de la performance, d'où la notion de « feedback » est issue. Dans le contexte de l'évaluation de la performance, le feedback est un élément sur lequel le jugement (de la performance, du comportement...) repose, et qui détermine les effets de l'évaluation (promotion, mobilité...).

Peut-on vraiment n'attribuer aucune visée de contrôle et de jugement au feedback ? N'est-ce pas, justement, parce qu'il véhicule un jugement que l'on escompte un effet correcteur suivant le feedback ? Dans ce cas, la culture du feedback ne ferait-elle pas partie d'une culture du contrôle ? Répondre à cette question nécessite d'interroger le levier individuel de l'évaluation associé au feedback, puis la visée organisationnelle poursuivie par l'encouragement de cette pratique, au-delà de la fluidité abstraite recherchée.

Bénédicte Vidaillet (2013) a consacré de nombreuses recherches aux moteurs de l'évaluation. Elle révèle que les travailleurs sont demandeurs de feedback, ce que les recherches en la matière confirment². Mais, que cette demande peut être de nature douteuse : si le travailleur cherche une marque de reconnaissance de son travail voire de sa visibilité dans l'organisation, il valorise autant le feedback pour des raisons de justice et d'équité, que pour des raisons moins avouables (j'accepte de recevoir du feedback comme ça je peux aussi en donner et comme ça mes collègues les moins performants en recevront aussi). L'implication des personnes dans une culture du feedback peut donc aussi relever de jeux politiques. Vient ensuite la question de la visée de la culture du feedback, étant accepté que la fluidité n'en est pas une, par manque de pragmatisme. Il s'agit, dans bien des cas, de partager la fonction de supervision dévolue au manager et de répondre à deux principes clés d'un feedback ayant de l'effet : la proximité temporelle (donner un feedback au plus près de l'action commentée) et la proximité des acteurs (que le feedback soit donné par les personnes les plus proches de l'action commentée). Deux questions se posent : (1) un feedback continu et par tous n'est-il pas source d'épuisement ? C'est la thèse de Vidaillet (2013) qui témoigne de l'usure et de la tension psychiques de tels mécanismes aux effets identitaires amenant le travailleur à se remettre en question sur son travail, sa manière de faire, ses interactions...de manière permanente ; (2) quelles traces ce feedback continu laisse-t-il, formellement, et à quel(s) autre(s) processus RH sert-il ? Si tous ces feedbacks échangés (par des applications, p.ex.) sont archivés, à la manière des « like » sur les réseaux sociaux, et alimentent un classement ou les éléments qui entrent en ligne de compte

² C'est la raison pour laquelle, lorsqu'en 2012-2013 une recherche de la Chaire laboRH portait sur les alternatives à l'évaluation de la performance individuelle, les travaux ont été réorientés au terme de la revue de littérature. En effet, les recherches scientifiques mettent en évidence que les individus attendent et ont besoin d'un feedback individuel pour être reconnus et progresser. Impossible donc d'envisager des alternatives qui se passeraient de ce feedback individuel sur le travail.

dans les décisions de carrière, alors, la finalité du feedback demeure celle de l'évaluation dont la décision reste aux mains d'un manager qui voit pourtant son propre feedback dilué dans celui des autres dont il doit tenir compte.

Encore une fois, ces réflexions montrent qu'isoler « culture du feedback » et dispositif de contrôle ne coule pas de source. Culturellement, justement, nous associons au feedback une valeur de jugement qui pèse sur nos actes (actions correctrices, motivation, apprentissage mais aussi épuisement, découragement, sentiment de surveillance...) et qui, de près ou de loin, reste associée à un processus d'évaluation...que nous attendons.

4.3. Paradoxes : outil vs. culture, immédiateté vs. apprentissage

Enfin, si le vœu des responsables RH est de tendre vers une culture du feedback, c'est-à-dire le partage de valeurs de respect, de reconnaissance, du travail bien fait et d'apprentissage, dans une certaine fluidité (où le feedback est devenu naturel et simple, tout comme l'apprentissage qui en découlerait), les actions entreprises à ce stade reposent souvent sur des infrastructures technologiques. Autrement dit, l'idéal (la philosophie de gestion) ne s'affranchit pas du matériel (l'outil, la plateforme d'échange de feedbacks, l'application, les données enregistrées qui constituent autant de « data » à analyser pour connaître mieux ses travailleurs...), pour reprendre les catégorisations de Lefebvre (1974), Hatchuel et Weil (1992) ou Chiapello et Gilbert (2013). Ce paradoxe du management tient en son fonctionnalisme exacerbé, qualifié d'ailleurs de stupide (Alvesson et Spicer, 2012) en ce sens qu'il empêche l'idéal gestionnaire (ici, la responsabilisation) de pleinement s'exercer puisqu'il est emprisonné au service d'une finalité fonctionnaliste (l'évaluation, le contrôle) traduite dans un ou plusieurs outils (Taskin et Dietrich, 2016).

Car, qu'apporte finalement la notion de « culture » si c'est pour parler de pratiques et d'outils ? La culture, c'est un ensemble de normes (de comportement), des représentations mentales partagées sur ce qu'il est normal d'attendre de nous, en tant que membres de l'organisation (Schein, 1985 ; Dérioux, 2016). Si l'on peut travailler sur les artefacts (dont les outils de gestion font partie) pour induire une transformation culturelle, il faut qu'il y ait cohérence entre les discours, les pratiques et ces mêmes artefacts (outils). Travailler sur un changement de culture, ce dont il est finalement question si l'on vise l'instauration d'une culture du feedback, cela demande du temps (Gagliardi, 1986). Un feedback continu, c'est-à-dire répété et incrémental, est-il finalement de nature à susciter un apprentissage ? En particulier, l'apprentissage de nouvelles normes de comportement, qui est davantage associé à des boucles de rétroaction sur le long terme ? Le risque n'est-il, dès lors, pas de s'adapter de manière incrémentale en intériorisant la manière d'utiliser les outils du feedback sans réellement remettre plus fondamentalement en question sa manière de faire, de travailler, de collaborer et d'apprendre ? Voilà les dimensions auxquelles l'accompagnement de la pratique du feedback continu doit répondre, en s'assurant d'abord d'être en cohérence avec les normes de comportement en vigueur au sein de l'organisation.

Conclusion du rapport théorique

Alors que la littérature sur l'évaluation de la performance et le feedback en général est assez bien développée, il existe encore peu d'études portant sur la culture du feedback et sa mise en œuvre dans une organisation. Les modèles de culture du feedback proposés par certains auteurs (e.g. Besieux, 2017; London & Smither, 2002) restent fortement basés sur l'évaluation traditionnelle des performances, avec un feedback qui prend place de façon formelle et top-down. Les tentatives de conceptualisation du feedback continu présentent encore un feedback plutôt formel, bien que plus dynamique et permanent que l'évaluation des performances.

Pour répondre à l'objectif principal de cette recherche qui consiste à identifier les leviers organisationnels d'une culture propice à un feedback continu et entre tous, quelques pistes ont été identifiées et présentées dans la deuxième section de ce rapport. Les pratiques organisationnelles identifiées dans la littérature et caractérisant la culture du feedback et influençant les orientations individuelles vers le feedback sont synthétisées dans les tableaux 3 et 4 de ce rapport.

Cependant, cette littérature reste encore peu développée et demande à être éprouvée dans la pratique. La deuxième partie de ce rapport vise donc à approfondir ces leviers organisationnels par le biais d'une démarche qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs dans des organisations ayant implémenté un feedback continu et entre tous. Elle sera également l'occasion de revenir sur le recul critique d'ores et déjà initié à la fin de ce premier rapport théorique.

Partie empirique

Partie I : Démarche méthodologique

Cette première partie présente la démarche méthodologique qualitative poursuivie dans le cadre de la phase empirique de cette recherche. Afin d'identifier de bonnes pratiques à mettre en œuvre pour développer une culture du feedback, nous avons mené 9 entretiens semi-directifs auprès de 3 groupes d'acteurs dans 4 organisations différentes ayant implémenté de tels projets. Nous souhaitons bénéficier de leur expérience et d'un certain recul sur celle-ci (cf. recueil des données). Ensuite, nous avons analysé les retranscriptions de ces entretiens via une analyse thématique dans l'objectif de répondre à notre question de recherche, c'est-à-dire d'identifier les facteurs facilitant la mise en œuvre d'une culture du feedback continu (cf. Analyse des données).

1. Recueil des données

Au regard de la question de recherche, la rencontre d'experts concernés par les projets de feedback par le biais d'entretiens semi-directifs individuels a été privilégiée. La recherche qualitative implique la sélection d'un échantillon de répondants et donne lieu à des entretiens étudiés dans leur contexte et en profondeur.

1.1. Sélection des experts

La première étape a consisté à identifier les pratiques existantes en matière de feedback au sein des entreprises partenaires de la Chaire. Les participants à l'axe de recherche ont été invités à présenter leurs pratiques de feedback lors du 1^{er} *workshop* de l'axe de recherche qui s'est déroulé le 6 décembre 2018. Ils se sont positionnés sur trois dimensions : 1) leur système de feedback actuel à travers les pratiques de feedback formelles et informelles, 2) les difficultés rencontrées dans le système de feedback et 3) le système de feedback visé pour le futur. Au regard des projets présentés, nous avons identifié trois organisations semblant pouvoir éclairer notre questionnement en matière d'implémentation d'une culture du feedback.

Concernant la sélection des répondants dans ces trois organisations, un manager, un collaborateur et le responsable du projet de feedback dans l'organisation ont systématiquement été contactés et rencontrés (excepté dans une situation où un responsable projet n'a pas pu se libérer). Il nous semblait important de ne pas nous limiter au discours « RH » mais aussi de sonder la mise en œuvre en termes de vécu par un travailleur et un manager. Les personnes rencontrées ont été choisies par les RH, selon la technique de l'échantillonnage dirigé (Lincoln & Guba, 1985). Cette technique consiste à choisir les répondants les plus à même de pouvoir donner des éléments de réponse à la question de recherche centrale portant sur la suggestion de bonnes pratiques afin d'implémenter une culture du feedback. Nous avons souhaité rencontrer d'autres experts, ayant mené de tels projets en-dehors des entreprises de la Chaire. Au terme de consultations longues et fouillées, deux entreprises de consultance, en Belgique et au Luxembourg, ont été approchées car connues pour avoir implémenté des pratiques particulièrement innovantes en matière de feedback. Nous avons finalement eu l'opportunité de réaliser un entretien téléphonique, dans l'une d'elles, avec une *executive assistant* également coach en feedback au sein de l'organisation. Dans cette dernière, un coach personnel en feedback est, en effet, attribué à chaque

collaborateur depuis la mise en place d'un nouveau projet de culture du feedback, il y a un an. Au total, 9 entretiens semi-directifs ont donc été menés dans 4 situations différentes d'implémentation d'une culture du feedback.

1.2. Entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif a été retenu comme méthode principale de recueil de données. Il implique une communication directe, à double sens et interactive entre les répondants et les chercheurs, combinant à la fois structure et flexibilité permettant ainsi de répondre de manière approfondie à la question de recherche (Legard, Keegan, & Ward, 2003). Les entretiens se sont déroulés durant les mois d'avril et mai 2019 et ont été menés par deux chercheuses et une des Professeurs travaillant sur cette recherche. Les entretiens s'appuient sur un guide d'entretien (voir l'annexe 1). Le guide se structure autour de trois thèmes principaux identifiés en lien avec la question de recherche et en s'appuyant sur le rapport théorique : 1) la culture du feedback, 2) les déterminants de la culture du feedback et 3) les bonnes pratiques qui permettent de susciter l'émergence d'une culture du feedback.

Outre les phases d'initiation et de clôture des entretiens, le guide d'entretien est composé de trois thématiques principales. Le premier thème visait à récolter des informations sur la culture de feedback en place via des questions sur les formes, les pratiques, les objets et les finalités du feedback mis en place dans l'organisation. Le deuxième thème visait à récolter l'expérience des répondants sur les éléments qui facilitent ou empêchent une culture du feedback (i.e. les déterminants du feedback). Finalement, le troisième thème questionnait les bonnes pratiques en posant des questions sur les outils technologiques qui permettent de faciliter une culture du feedback et les bonnes pratiques qui permettent de mettre en place une culture du feedback.

1.3. Résumé des données collectées

Au total, 9 entretiens dans 4 situations d'implémentation de culture du feedback ont été menés. Ces entretiens ont duré en moyenne 54 minutes avec une durée pour l'entretien le plus court de 31 minutes et 80 minutes pour le plus long.

Le tableau 6 reprend le résumé du profil des personnes interrogées. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interlocuteurs. Ces enregistrements ont permis de capturer les données dans leur forme naturelle et d'éviter une prise de notes qui changerait la forme des données et altérerait l'interaction entre interviewé et interviewer (Legard et al., 2003).

Tableau 6 : résumé du profil des personnes interrogées

Répondant	Fonction	Durée (minutes)
E1M	Manager	53
E1C	Collaborateur	46
E1P	Responsable projet feedback	63
E2M	Manager	43
E2C	Collaborateur	80
E2P	Responsable projet feedback	31
E3M	Manager	64
E3C	Collaborateur	58
E4	Executive assistant	49

2. Méthode d'analyse des données

Nous avons mené une analyse thématique. Le but de cette analyse est de réduire les données en recourant à des thèmes, c'est-à-dire à « un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus, correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 231). Les thèmes sont identifiés après plusieurs lectures approfondies des retranscriptions d'entretiens (Miles & Huberman, 1994). Dans cette recherche, des fragments de texte (verbatim) avec un sens spécifique ont été identifiés comme thèmes. Ensuite, selon un processus itératif, de nouveaux verbatim correspondants au thème se sont ajoutés au fur et à mesure de la lecture et de la compréhension des données. Dans une logique de réduction des données, les thèmes redondants ou similaires ont été combinés et les liens ont été faits entre les thèmes. Un modèle a ensuite été créé pour l'identification des bonnes pratiques en reprenant séquentiellement les éléments favorisant une culture du feedback et en les classant en 3 phases : 1) se préparer à la culture du feedback, 2) mettre en œuvre la culture du feedback et 3) faire vivre la culture du feedback. Dans le cadre de cette recherche, les chercheurs ont mené un codage parallèle en aveugle. Cela consiste en l'analyse des données brutes par les membres de l'équipe, indépendamment les uns des autres, afin de développer un ensemble de thèmes constituant les résultats préliminaires. Ce codage parallèle a été effectué pour 3 entretiens spécifiques, ciblés pour leur richesse et leur diversité, afin de permettre l'élaboration de la grille d'analyse thématique. Dans un second temps, les autres entretiens ont été analysés pour alimenter cette grille et les nouveaux thèmes émergents ont été discutés.

Enfin, l'équipe de recherche a opéré un retour vers les représentants RH des entreprises participant à la recherche afin de discuter les premiers résultats de l'analyse lors du 3^{ème} *workshop* le 15 mai 2019. Les représentants RH ont été amenés à réfléchir sur le caractère réaliste/irréaliste des bonnes pratiques identifiées, les conditions et les freins à la mise en œuvre des pratiques réalistes, des caractéristiques de ces pratiques (e.g. formalisation, traçabilité, anonymat) et aux acteurs impliqués dans ces pratiques. Ce retour vers les acteurs a permis à l'équipe d'affiner l'interprétation des résultats obtenus lors de la recherche empirique.

Partie II : Présentation des résultats des entretiens semi-directifs

Cette partie reprend les thèmes et sous-thèmes « descriptifs », issus de l'analyse des données décrite dans la section précédente. Chaque thème et sous-thème reprend un résumé des résultats recueillis durant les entretiens et sont illustrés par un ou plusieurs verbatim issu(s) des entretiens afin de contextualiser et de nuancer les données. Les résultats sont repris dans trois rubriques principales : 1) la caractérisation du feedback, 2) les bonnes pratiques identifiées et 3) les outils de feedback. Pour rappel, ces résultats découlent de l'analyse réalisée sur base des thèmes identifiés au cours de la démarche méthodologique expliquée précédemment.

1. La caractérisation du feedback

Au cours de nos analyses, nous avons relevé différentes caractéristiques soulevées spontanément par les répondants. Celles-ci ont trait à la manière de définir le feedback, aux formes, aux finalités, aux objets, aux sources et à la temporalité du feedback.

1.1. Les définitions proposées du feedback

Cette recherche a pour objet principal d'identifier les leviers suscitant une culture propice à un feedback continu et entre tous. Le feedback est vécu et perçu différemment selon les répondants, y compris lorsqu'ils appartiennent à la même organisation. Théoriquement, le feedback a été défini comme une volonté de transmission d'information sur la comparaison entre une performance observée et une performance standardisée (e.g. Saedon et al., 2012). Il est généralement donné dans une visée performative : Shute (2008) précise que l'information communiquée à un individu ou une équipe vise à susciter une modification de comportement. Finalement, dans une perspective plus interactionnelle, le feedback est défini comme un processus de communication dynamique entre individus qui permet la transmission de l'information sur la performance des individus dans leur travail (Baker et al., 2013).

Une première dimension retrouvée et en phase avec les définitions théoriques est celle du feedback comme vecteur de transmission de diverses informations.

« Ben le feedback, comme le nom l'indique c'est le compte-rendu qu'on peut apporter en l'occurrence, nous vis-à-vis des gestionnaires. » - E3C

La dimension de communication dynamique se retrouve également dans les entretiens qui insistent sur le fait de communiquer ouvertement, autant entre collaborateurs qu'entre managers et collaborateurs, autant positivement que négativement, autant sur le quoi que sur le comment et selon un ton adapté à l'interlocuteur.

« Le feedback, c'est le fait de pouvoir communiquer les choses aux autres qu'elles soient positives ou négatives, au bon moment, sur le bon ton et adapté à la personne qui est en face de moi. » - E3M

À ces dimensions s'ajoutent des éléments nouveaux, issus des entretiens, permettant de cerner le feedback comme un **échange**, aboutissant dans certains cas à un **partage d'expérience**. La perception du feedback comme un échange s'apparente à une vision interactionnelle de celui-

ci et insiste sur l'importance du double sens du feedback et de l'implication de toutes les parties dans une culture propice au feedback.

« Mais voilà, le feedback c'est bien mais c'est un échange avant tout donc si t'as un mur devant toi, le feedback il ne vaut pas un clou. » - E1C

« Le feedback, ça peut se donner avec l'expérience que j'ai : quelles sont les choses qui peuvent être améliorées ? Si je vois que certaines personnes ont des difficultés à travailler sur certains projets, je peux les aider et essayer de les diriger vers la solution sans être vraiment autoritaire. » - E2M

Certains vont même au-delà de la perception du feedback en tant qu'échange et mobilisent la **métaphore du cadeau** pour définir le feedback. Cette métaphore permet d'expliquer que la dimension performative mentionnée dans la théorie se retrouve moins dans les situations d'implémentation de culture du feedback étudiées dans le cadre de cette recherche.

*« Alors le feedback il faut toujours se dire que c'est un **cadeau**. » - E3M*

*« En un mot? **Feedback is a gift** » - E2P*

1.2. Les formes du feedback

La littérature mentionnait les formes formelles et informelles de feedback qui se retrouvent également dans les entretiens menés. Dans l'objectif d'implémenter une culture du feedback, le degré de formalisation des pratiques fait l'objet de diverses réflexions. Cette formalisation peut se traduire par des règles imposant des moments de feedback et la façon dont ils doivent s'articuler, l'objet sur lequel le feedback doit porter, la manière dont le feedback doit être formulé - lorsqu'il est écrit - ou encore la rédaction d'un compte-rendu - lorsqu'il est oral.

Certains soutiennent que l'évolution vers une culture du feedback n'amène pas moins de formalisation dans l'immédiat alors que d'autres sont d'avis que l'implémentation d'une culture du feedback passe par l'abolition de règles strictes et du formalisme, dès le départ.

« Si tu veux évoluer vers une culture du feedback, ça n'implique pas nécessairement moins de formalisation ou moins de moments formels pour donner du feedback. Tu vois d'autres entreprises qui évoluent aussi vers cette culture et qui, au lieu d'un moment formel par an, vont installer 3 moments par an mais d'une manière plus flexible avec moins d'administration etc. Pour quelque part booster cette culture du feedback, pour après petit à petit abandonner le formalisme qui est autour. » - E1P

« Je ne pense pas qu'il [le feedback] faut le formaliser. Je pense qu'il se fait régulièrement pour qu'il y ait des ajustements nécessaires mais pas trop lourds. Il se fait, de manière assez naturelle. Ça porte plutôt sur les objectifs. » - E2C

Le souhait, dans une culture du feedback, reste néanmoins de tendre vers un feedback plus personnalisé (i.e. dont le ton et la forme sont adaptés à l'interlocuteur). Cela implique que le manager connaisse bien ses collaborateurs et leurs préférences sur la manière de recevoir un feedback. Cette personnalisation vise à favoriser la réception du feedback et le fait qu'il soit constructif.

« Un coaching c'est...s'il est dans le but d'être constructif et c'est mon but de coaching, il doit être adapté aux gens. Tant sur le fond que sur la forme. Et sur la manière de le donner. Certains ne vont préférer que des oraux, d'autres des écrits, d'autres un mix des deux. » - E3M

1.3. Les finalités du feedback

Les trois types de finalités du feedback mentionnés par Knesek (2015) – le *feedback* visant à la correction, le *feedback* visant au renforcement et le *feedback* visant au développement – se retrouvent globalement dans l'expérience des répondants.

Le feedback visant à la **correction** est moins désirable dans une culture du feedback.

« Comme elle [ma manager] ne s'adapte pas à son interlocuteur, la perception que j'ai de son message, c'est qu'on est dans de la sanction et du contrôle et pas dans du coaching. » - E3M

Le feedback visant au **renforcement** visait théoriquement à reconnaître les comportements positifs et les résultats exceptionnels en vue de les renforcer. Dans les verbatim, la notion de reconnaissance, notamment symbolique via le feedback, prime davantage que la notion de renforcement.

« Je reçois des mails [de mon N+1 ou N+2], de temps en temps ça dure deux lignes hein : « super content », « génial », voilà. Ça fait plaisir aussi ! Il n'y a pas que la reconnaissance financière, c'est aussi gai de temps en temps de recevoir ce mail qui fait deux lignes. » - E1C

Le troisième type de feedback mentionné par Knesek (2015) est le feedback de **développement** et semble être celui qui est le plus mis en avant dans l'implémentation d'une culture de feedback, que ce soit par les responsables de projet ou autres personnes interviewées. Le feedback de développement vise d'une part, à développer les individus.

« Et ça doit quand même avoir comme but que la prochaine fois, le comportement, l'action ou les résultats s'améliorent. Qu'il y ait un aspect de développement pour la personne. » - E1P

D'autre part, ce feedback vise à développer l'équipe et la collaboration.

« Auparavant, on avait souvent le sentiment qu'on se jetait la pierre entre nous. Si un projet ne fonctionnait pas, c'était toujours de la faute des autres. Maintenant, en discutant davantage entre les parties, ça peut aider à mieux collaborer. » - E2M

Afin que l'individu ait la possibilité de se développer au mieux, le feedback peut impliquer la transmission d'informations qui lui permettent de **se situer dans son travail** ainsi qu'un **partage d'expérience**, à travers notamment la communication de bonnes pratiques.

On peut à tout moment pendant l'année, demander du feedback complémentaire. Pour voir si on est dans les clous, pas dans les clous. – E1C

« On dit toujours qu'il faut échanger les bonnes pratiques et généralement une personne qui a des bonnes pratiques n'en a pas conscience parce que pour elle, c'est un truc évident. Je préfère qu'on échange sur « tiens voilà, moi j'ai ça comme difficulté, comment faites-vous ? » - E1M

1.4. Les objets du feedback

Besieux (2017) mentionnait que le feedback pouvait porter sur les comportements, les processus ou les résultats obtenus dans le cadre du travail. Les feedbacks sur les résultats et moyens mis en œuvre – incluant comportements et processus – se retrouvent dans les verbatim. Dans le cas de la culture du feedback, le feedback sur la manière de faire gagne en importance sur celui sur les résultats afin d'accentuer la visée d'apprentissage liée au feedback. Pour soutenir cette transition vers davantage de feedback sur la manière de réaliser le travail, certaines organisations incluent ce type de feedback dans leur système d'évaluation de la performance.

« Maintenant, je peux aussi me rendre compte que... On est arrivé aux bons résultats mais pas de la bonne manière et donc revenir et dire par exemple : « Écoute, j'ai approuvé ton paiement, c'est 100% correct, mais tu aurais pu gagner du temps dans ton dossier en faisant de telle et telle manière. » Et donc ça c'est plutôt un feedback pour apprendre à mieux faire » - E3M

Les entretiens permettent de venir enrichir ce constat théorique en ajoutant le feedback circonstancié qui porte sur des faits concrets.

« Le feedback, il faut que ça reste des faits clairs, éviter d'interpréter. » - E2C

1.5. Les sources du feedback

London et Smither (2002a) ainsi que Lechermeier et Fassnacht (2018) groupaient les sources de feedback en trois groupes : les sources impersonnelles (e.g. rapport mensuel), les sources interpersonnelles (e.g. les collègues) et les sources personnelles (e.g. l'auto-évaluation). Les sources de types interpersonnelles sont celles qui se retrouvent le plus dans les entretiens menés. Le feedback peut provenir du manager, des collaborateurs ainsi que des clients.

« Il y a un feedback vis-à-vis des gestionnaires [ici, au sens de collaborateurs], vis-à-vis des collègues mais aussi vis-à-vis des managers qui nous en réclament pas mal aussi. Eux, ils reçoivent pas mal de feedback de la hiérarchie. » - E3C

« Avant [le projet feedback], il n'y avait pas vraiment de promotion pour le feedback mais c'est vrai que j'avais parfois un feedback de mes clients et je me rendais compte que ce feedback-là me permettait dans des situations un peu moins agréables de tenir le cap. » - E2C

Il s'échangera, cependant, plus rarement du collaborateur vers le supérieur malgré la volonté de tendre vers plus d'échanges de ce type, dans le cadre d'une culture du feedback.

« On a toujours l'habitude d'attendre le feedback du manager. Ce qui est tout à fait différent maintenant, c'est que de plus en plus dans la culture du feedback, on essaye de donner un feedback à nos responsables. » - E2M

« Il n'y a rien à faire, j'ai toujours le rôle de chef et donc, c'est quand même difficile d'échanger quand je suis là... J'ai l'impression. » - E1M

Dans une culture de feedback continu et entre tous, il apparaît également que les sources de feedback peuvent venir de collaborateurs extérieurs à l'équipe, ce qui est facilité par des outils

technologiques de feedback étendus à toute l'organisation ou à une organisation du travail en mode projet.

« *Le feedback, je le reçois aussi des autres personnes avec qui je travaille et qui me donnent un feedback sur mes collaborateurs.* » - E2M

1.6. La temporalité du feedback

Les deux dimensions mentionnées dans la théorie (i.e. fréquence et délai du feedback) se retrouvent également dans les entretiens. Ceux-ci pointent l'importance d'un feedback immédiat plutôt que retardé dans le cadre d'une culture du feedback (voir par ex. Lechermeier & Fassnacht, 2018). Ce feedback immédiat permet de favoriser un feedback circonstancié se basant sur des faits concrets.

« *C'est bien sûr aussi régulièrement. Je pense qu'un feedback doit s'installer ou se concrétiser au moment où l'action est en cours ou est réalisée.* » - E1P

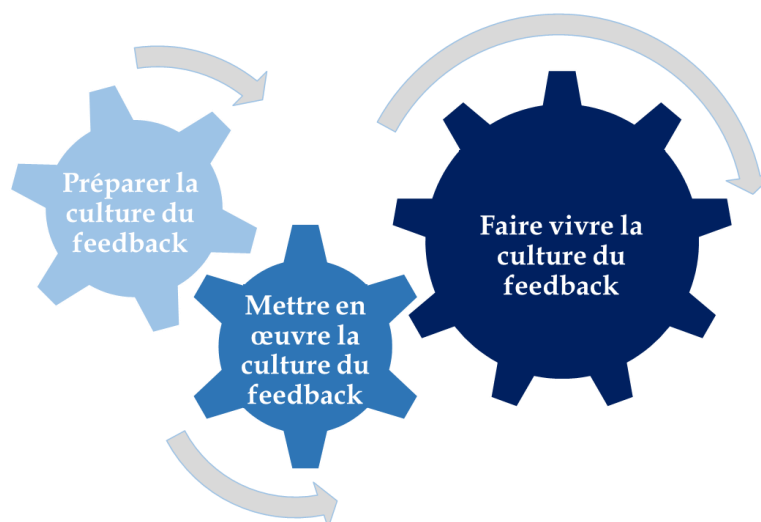
Dans une culture du feedback, la fréquence du feedback se veut régulière. Cela permet d'assurer un suivi, notamment en termes de développement ; d'éviter un effet de surprise qui pourrait survenir et de permettre de soutenir un feedback continu qui vit davantage durant l'année plutôt que lors d'un moment plus formel annuel.

2. Les bonnes pratiques identifiées

Après avoir caractérisé le feedback, les entretiens ont permis de répondre au deuxième sous-objectif de cette recherche : identifier des bonnes pratiques permettant de développer une culture du feedback.

Cette section présente les différentes pratiques identifiées dans les entretiens en les classant selon trois stades d'implémentation - *préparer, mettre en œuvre et faire vivre la culture du feedback* – eux-mêmes organisés selon trois niveaux d'intervention – *le niveau organisationnel, le niveau de l'équipe et le niveau individuel* (figure 1).

Figure 1 : Stades d'implémentation de la culture du feedback



Dans le modèle théorique répondant au premier sous-objectif de notre recherche, nous avons réalisé une première distinction entre les pratiques qui portent sur le feedback à proprement parler et favorisent la réception, la demande et l'utilisation du feedback et celles qui permettent de soutenir et encourager les orientations individuelles vers le feedback à travers d'autres leviers organisationnels que les politiques de feedback. L'existence d'orientations individuelles vers le feedback avait donc déjà fait apparaître, à cette occasion, la possibilité d'intervenir à différents niveaux, à savoir les niveaux organisationnel et individuel. Nous avons également, à ce propos, mentionné à l'occasion de la perspective critique du rapport théorique que la notion de culture du feedback était difficilement isolable de la capacité finale des individus à donner et recevoir du feedback et donc, que la culture du feedback ne pouvait se résumer à une dimension organisationnelle. Cela tient au fait que ce sont finalement les individus qui vivent et font vivre la culture d'une organisation.

Plus concrètement, le *niveau organisationnel* s'intéresse aux stratégies et politiques organisationnelles tandis que le *niveau individuel* se focalise sur les comportements individuels et donc, sur la façon dont l'organisation peut encourager et accompagner les comportements de feedback.

Les différents entretiens menés nous ont, en fait, amenés à affiner la distinction entre niveaux d'analyse et à considérer un nouveau niveau : le *niveau de l'équipe*. Différentes activités organisées au niveau des équipes ont, effectivement, été identifiées comme autant de leviers potentiels à l'émergence d'une culture du feedback. Ces activités ont soit été mises en place par l'organisation elle-même, et concernent alors l'ensemble de l'organisation, soit été introduites à l'initiative du manager et de ses collaborateurs qui y ont vu l'opportunité d'améliorer la dynamique de l'équipe. Elles initient à la pratique du feedback les individus qui y sont le moins sensibilisés au départ tout en renforçant les orientations individuelles vers le feedback déjà existantes. L'objectif des pratiques situées au niveau de l'équipe consiste en grande partie à créer au maximum l'opportunité du feedback à travers la multiplication des échanges et la création d'une dynamique de groupe. À ce niveau d'intervention, le rôle du manager est primordial car il lui incombe de faire vivre la culture du feedback au sein de son équipe en créant un climat propice à l'échange et aux interactions.

Les propos tenus par un responsable de projet interviewé illustrent globalement notre point de vue quant à l'importance de distinguer l'existence de différents niveaux d'intervention :

« Après, c'est un peu la poule et l'œuf, t'as besoin de l'outil, t'as besoin de la culture, t'as besoin des trainings pour le faire, t'as besoin du role-modelling des leaders qui le font aussi. Mais il faut avoir tout ensemble pour créer un changement. » E2P

2.1. Préparer la culture du feedback

❖ *Au niveau organisationnel*

Au niveau organisationnel, la préparation vers une culture du feedback passe par deux réflexions principales : 1) une réflexion sur le « pourquoi » de la culture du feedback et 2) une réflexion sur l'environnement organisationnel et ses éléments existants pouvant venir soutenir la future culture de feedback.

2.1.1. Réfléchir sur le « pourquoi » de la culture du feedback

Un premier résultat qui ressort des entretiens est l'importance de réfléchir sur le « pourquoi » de la culture du feedback au démarrage du projet. Plusieurs éléments de justification à cette culture du feedback apparaissent. Pour les experts et témoins rencontrés, la volonté d'implémenter une culture du feedback peut venir d'un souhait (i) d'augmenter la collaboration, notamment autour d'un projet commun afin de casser les silos au sein de l'organisation ; (ii) de permettre plus d'autonomie et d'*empowerment* ; (iii) de fonctionner de manière plus transparente ; (iv) de favoriser les liens interpersonnels ou encore (v) d'améliorer « l'expérience-employé ». Globalement, donc, les justifications se concentrent sur le souhait de mieux « vivre ensemble au travail », en se connaissant, en échangeant davantage pour, *in fine*, collaborer mieux. Les deux extraits d'entretiens – réalisés auprès de deux responsables de projet –, ci-dessous, illustrent un souhait d'aller vers plus d'autonomie et de mieux collaborer lors de l'implémentation d'une culture de feedback.

« C'est aussi lié à une culture où on veut donner plus d'autonomie aux gens. » - E1P

« Et donc, on s'est dit « on va lancer cette culture du feedback, pour inciter les gens à mieux collaborer, à mieux se connaître », parce que ça c'était quand même un peu négligé. » - E2P

2.1.2. Réfléchir à l'environnement organisationnel

Lors des premiers pas vers l'implémentation d'une culture du feedback, il est souhaitable que les premières réflexions portent sur ce qui existe déjà dans la manière de travailler et dans l'environnement de travail. Ces éléments ont trait aux nouvelles formes d'organisation du travail ou au rôle de la fonction RH, qui peuvent soutenir la future culture du feedback. Dans les organisations ayant adopté le flexwork (espaces de travail conçus en fonction des activités à réaliser, télétravail, management par objectifs et usage intensif des TIC), les entretiens mentionnent la disposition de l'espace, les méthodes agiles ou une structure hiérarchique plate comme venant soutenir cette culture du feedback. Les agencements en *open-space* favorisent une certaine proximité du manager avec son équipe, le développement de liens interpersonnels entre collègues et un feedback circonstancié tout en veillant à respecter que le feedback prenne place dans des lieux prévus à cet effet et non pas à la vue et au su de tous sur un plateau, par exemple. Les méthodes agiles permettent de légitimer le feedback et d'encourager son utilisation puisque celui-ci est incorporé au sein même des méthodes de travail. La structure hiérarchique plate favorise également une plus grande proximité entre les collaborateurs et le manager.

« Je suis en plein milieu de l'équipe et donc ben forcément si la personne à côté de moi a une conversation téléphonique houleuse...sans vouloir écouter, je l'entends donc je peux me permettre de faire ce genre de feedback. » - E3M

« C'est [le feedback] lié aux New Ways of Working, et ce qui est important aussi c'est que c'est venu de plus en plus du business même. Un des exemples, c'est le monde Agile. Avant 'feedback' était un mot HR. » - E1P

❖ *Au niveau de l'équipe*

Au niveau de l'équipe, trois préalables à la culture du feedback ont été identifiés dans les entretiens : s'assurer d'une cohésion d'équipe dès le départ, créer préalablement un climat de confiance et s'assurer d'un climat de sécurité psychologique.

2.1.3. S'assurer d'une cohésion dès le départ et favoriser l'apparition d'un climat de confiance et de sécurité psychologique

Veiller à assurer une cohésion dès le départ au sein de l'équipe permet d'établir les fondements de la culture du feedback et permettra par la suite d'établir un climat de confiance et de sécurité psychologique qui forment les bases de la culture de feedback (voir par ex. Knesek, 2015). Il s'agit notamment de définir en équipe la manière de fonctionner.

« Je voulais que ce soit une cohésion d'équipe dès le départ et donc je les ai vraiment intéressés sur comment on va fonctionner, comment on va travailler, ça c'est ma vision des choses, est-ce que vous êtes d'accord ? » - E3M

La création d'un climat de confiance semble, en effet, être un élément important qui nécessite du temps et passe par des moments durant lesquels les membres de l'équipe ont suffisamment le temps de se parler et d'apprendre à se connaître (e.g. *teambuildings, afterwork, projets communs...*).

« Ces feedbacks on les partage très, très régulièrement, en tête à tête. Mais ça c'est parce que je connais bien X [nom du manager], il me connaît bien aussi donc c'est une confiance réciproque. C'est l'idéal. » - E3C

Dans le même ordre d'idées, la sécurité psychologique désigne le sentiment qu'a un employé d'être capable de se montrer soi-même sans craindre des conséquences négatives sur son image de soi, son statut ou sa carrière (Baker et al., 2013). D'après van der Rijt et al. (2012a), le maintien d'un sentiment de sécurité psychologique permet des feedbacks de qualité. Cette idée se retrouve dans le verbatim ci-dessous qui illustre une habitude prise entre le manager et son équipe de pouvoir donner du feedback sans crainte.

« Ils ont pris l'habitude avec moi qu'on se challenge sur tout. Et qu'eux, ils n'aient pas peur de me dire « là, tu te trompes ». Ou nous on pense que ça, ça serait mieux pour telle ou telle raison. » - E3M

❖ *Au niveau individuel*

2.1.4. Prendre le pouls des orientations individuelles vers le feedback

La littérature mentionnait déjà que la culture du feedback était déterminée par des antécédents individuels et des traits de personnalité propres (voir par ex. Linderbaum & Levy, 2010). Dans la préparation à la culture du feedback, il est donc important d'être conscient des orientations individuelles vers le feedback et des expérimentations individuelles du feedback afin de les renforcer. En ce qui concerne les orientations individuelles, il s'agit d'être conscient des préférences et des réticences de certains collaborateurs.

« Imaginons que les RH demandent à une certaine population ce qu'elle pense de l'outil. Les gens qui n'aiment pas donner de feedback, ils ne donneront pas de feedback » - E2M

En ce qui concerne l'expérimentation individuelle, il s'agit de permettre aux collaborateurs d'expérimenter le feedback afin de déclencher un cercle vertueux.

« C'est ma vision mais quand on n'en a pas l'habitude on estime qu'on n'en a pas besoin. Quand on commence à y goûter c'est comme le chocolat, je pense qu'on peut difficilement s'en passer. » - E3M

2.1.5. Synthèse des pratiques permettant de préparer la culture du feedback

Tableau 7: synthèse des pratiques permettant de préparer la culture du feedback

Préparer la culture du feedback		
Niveau organisationnel	Réfléchir à la finalité et aux leviers organisationnels à disposition	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les raisons sous-jacentes à la volonté d'implémenter une culture du feedback (par ex. permettre plus d'autonomie, augmenter la collaboration, etc.) • Réfléchir aux éléments existants dans l'environnement organisationnel et qui viennent soutenir la culture du feedback (par ex. nouvelles formes d'organisation du travail et rôle de la fonction RH)
Niveau du groupe	S'assurer de la présence d'un environnement de travail sain	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un environnement de confiance, dans lequel les problèmes peuvent être amenés sur la table sans crainte de représailles • S'assurer d'une cohésion d'équipe dès le départ
Niveau individuel	Prendre le pouls des orientations individuelles vers le feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Être conscient de l'existence d'orientations individuelles vers le feedback • Evaluer dans quelle mesure le feedback a déjà été expérimenté individuellement par les collaborateurs

2.2. Mettre en œuvre la culture du feedback

❖ Au niveau organisationnel : l'utilisation éventuelle d'un outil de feedback

Dans l'ensemble des organisations étudiées, la transition vers une culture du feedback s'est accompagnée de l'implémentation d'un outil de feedback. Les applications et logiciels de feedback font partie des pratiques émergentes mentionnées dans la littérature « grise » en management, suite aux récents développements technologiques. La plupart de ces outils permettent aux collaborateurs de solliciter spontanément du feedback ainsi que d'organiser et visualiser leur développement personnel. Ils sont habituellement mis en avant pour leur praticité et leur instantanéité, caractéristiques qui favoriseraient l'impact positif du feedback sur la performance. Nous reviendrons sur ces différents aspects dans la section 3, spécifique à l'outil de feedback.

Un outil de feedback représente un investissement certain en termes d'argent et de temps qui n'est pas à la portée de tout type de structure et peut s'avérer inutile s'il n'est pas conçu de telle façon à susciter l'intérêt des collaborateurs. Plusieurs éléments – qui ne sont pas

nécessairement propres au lancement d'un outil de feedback - ont été avancés lors des entretiens pour en améliorer la qualité et la pertinence.

2.2.1. La co-création de l'outil

Lorsque l'exercice est possible, le fait de concevoir l'outil en interne et d'intégrer dès le départ les collaborateurs dans le processus de développement et de mise en œuvre de l'outil permet d'augmenter la probabilité qu'il soit utilisé. D'une part, la co-création contribue à la conception d'un outil adapté aux besoins et attentes de l'employé et donc, à l'apport d'une réelle valeur ajoutée dans son quotidien. D'autre part, le fait de solliciter l'opinion en interne envoie un message foncièrement différent aux employés qui ne se voient pas imposer l'utilisation d'un outil venu de l'extérieur.

« C'est un outil qui est vraiment fait par les employés pour les employés. [...] On l'a créé en interne. On n'a pas acheté un outil qui est top-down. On l'a créé en interne avec les employés et pour les employés. Comme employé, c'est super d'entendre ça, c'est un autre type de message. » - E2P

2.2.2. La promotion de l'outil

Une fois l'outil conçu, il est conseillé d'en communiquer l'existence et l'utilité auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés. Cette communication peut passer par la réalisation de vidéos, l'envoi de newsletters, la mise en place de workshops ou encore l'organisation d'événements faisant la promotion de l'outil. La meilleure promotion qui puisse être faite à un outil de feedback reste, cependant, de faire en sorte que ses utilisateurs en voient les bénéfices et qu'ils pensent naturellement à l'utiliser comme ils le feraient avec n'importe quel autre outil de leur quotidien. Les collaborateurs doivent pouvoir cerner le *pourquoi* à l'œuvre derrière l'outil de feedback.

« Les employés voient les bénéfices et donc ils l'utilisent assez naturellement. C'était l'objectif, on voulait créer un outil, comparable aux outils que toi et moi, on emploie dans le quotidien. Moi j'emploie Google Maps ou Waze parce que ça m'apporte quelque chose » - E2P

2.2.3. La mise en place d'un projet pilote et le suivi de l'outil

Afin que l'outil puisse être ajusté et amélioré, il est conseillé d'assurer un suivi concernant la satisfaction de ses utilisateurs. Le lancement peut être précédé d'une phase pilote dans un département bien ciblé afin de le tester, de partager l'expérience vécue et de corriger d'éventuels problèmes de conception.

« A 'feedback center' was introduced with a specific project team who made a call every month to see how the roll-out was going, if people were sceptic and what could be done about it. This lasted for several months after the launch but has now come to an end. The feedback center also took several short surveys to know whether people were using it, at several points in time. A pilot was done with one department so that often asked questions and problems could be avoided before roll-out to the entire organization » - E4

Inciter les collaborateurs à partager leurs opinions sur l'outil peut, au demeurant, être un moyen parmi d'autres de les familiariser avec le feedback.

« Et chaque trois mois, on l'améliore parce que c'est basé sur le feedback des personnes. Donc, ça c'est déjà un moyen pour eux de se mettre dans le mode. C'est plus facile pour eux de donner un feedback sur l'outil que sur des personnes. » - E2P

2.2.4. La mise en place d'un support pour l'outil et le recours à des personnes de référence

La désignation de personnes de référence, à même de répondre aux interrogations de leurs collègues concernant le fonctionnement de l'outil et le projet sous-jacent, est également mentionnée comme étant un élément propice à la bonne utilisation de l'outil.

'Feedback champions' were assigned before the rollout throughout the entire organization. These are people who were informed on the feedback project and contact persons for others who knew about the feedback project, how it worked, etc." - E4

❖ Au niveau de l'équipe

2.2.5. L'instauration d'une dynamique d'échange au sein de l'équipe

Les différents entretiens soulignent qu'il convient de régulièrement prévoir des moments d'échange spécifiques en équipe, parfois quotidiennement (t.q. la pratique des « daily meetings » observée), afin de faire le point sur l'avancée des différents projets en cours et ouvrir de nouvelles discussions. Ces moments, brefs et réguliers, permettent à chacun de faire une coupure avec son travail personnel et sont généralement l'occasion de partager les difficultés rencontrées, de mentionner certains points d'attention et d'expliquer des aspects techniques aux collaborateurs les moins expérimentés. Il s'agit, donc, pour l'organisation de renforcer les orientations individuelles vers le feedback à travers l'aménagement d'un temps spécifique au feedback et la valorisation de l'apprentissage collectif.

« Ce daily...C'est quand même un super moment d'échanges. C'est le meilleur moment pour se dire, 'ok il est 9h30 on est tous arrivés, on prend un café, on s'installe autour d'une table' [...] et il n'y a pas toujours des choses qui viennent mais au fur et à mesure, on voit que les collaborateurs disent 'tiens hier j'ai eu un dossier un peu bizarre, faites gaffe si vous avez ce genre de truc, il peut se passer ça ou ça'. Et donc, il y a une progression commune de l'équipe et une meilleure cohésion parce qu'ils échangent plein de choses. Ils arrivent à se faire plus vite confiance et donc se permettre même entre eux de petits feedbacks. » - E3M

« Il y a ces fameux daily. Ce sont des moments un peu privilégiés dans la journée d'un gestionnaire pour débattre de certains points et échanger avec le manager ou ses autres collègues. On travaille l'un à côté de l'autre mais on est chacun concentré sur son propre travail. On n'est pas toujours concentré et on n'a pas toujours des échanges. Mais là, lors de ces événements, les weekly, les daily, c'est le moment si on a quelque chose en tête... » - E3C

Lorsqu'il est plus difficile d'enclencher la discussion, il peut se révéler pertinent de la préparer en amont en réalisant, par exemple, un sondage préliminaire sur quelques points précis. Le manager peut également jouer ce rôle de catalyseur lorsque le contexte s'y prête.

« Chaque mois, tu reçois 5 questions, puis ça enclenche une discussion en équipe et donc c'est du feedback en équipe. Ça, on commence à le piloter dans quelques équipes, on voit que c'est bien apprécié et que ça génère une autre dynamique. » - E2P

« Parfois, je lance des thèmes de discussion et après ils en discutent entre eux. » - E1M

2.2.6. Le feedback en groupe

Outre la planification de courtes réunions visant à prendre le pouls général de l'équipe, certains collaborateurs se réunissent régulièrement pour se donner collectivement du feedback. L'accent est alors mis sur le caractère informel, direct, pondéré et transparent du feedback.

« Dans mon équipe, on se met parfois en cercle et on se donne un feedback et alors, tout le monde peut l'entendre. C'est très ouvert. Mais c'est très honnête, très transparent. Tu mets les éléments sur la table. » - E2P

Cette pratique - qui ne semble pas encore apparaître dans la littérature scientifique - s'apparente quelque peu à la pratique du feedback 360°, en ce sens qu'elle implique le feedback combiné de différents individus avec lesquels le destinataire est en relation dans le cadre du travail. Elle s'en distingue, cependant, très fortement de par le fait que le feedback donné est informel, oral, plus immédiat et donc nécessairement moins lié à l'évaluation du collaborateur.

2.2.7. L'instauration d'une dynamique d'échange entre équipes

Si la dynamique d'échange est souvent pensée au niveau intragroupe, il semblerait qu'elle puisse également s'instaurer entre des membres qui appartiennent à des équipes différentes dans l'optique de bénéficier d'un regard neuf sur le fonctionnement collectif et de mieux comprendre les attentes des autres départements.

« Bientôt on va avoir une réunion de collaboration c'est ' vis ma vie '. Quelqu'un de chez eux va venir une ou deux journées chez nous, regarder un peu la vie des gestionnaires - chevronnés ou débutants peu importe. Et après quelqu'un de chez nous va aller chez eux pour essayer de mieux comprendre les attentes des uns et des autres. » - E3C

❖ Au niveau individuel

Les pratiques identifiées dans cette section visent davantage à améliorer la qualité et l'interprétation du feedback. Elles tendent, par ailleurs, à véhiculer une conception du feedback plus soucieuse du développement personnel de l'individu et moins axée autour de l'évaluation de sa performance, afin de donner une image plus positive et constructive du feedback dans le chef de l'individu.

2.2.8. Le coaching et le suivi par le manager et les collègues

Il ressort des entretiens que le manager conserve un rôle central dans la mise en œuvre d'une culture basée sur la pratique et la dynamique du feedback. Les entretiens « one-to-one » traditionnels se multiplient tout au long l'année de sorte à garantir un feedback et un suivi continus. L'objet de la discussion ne se focalise plus uniquement sur l'évaluation de la

performance par rapport aux objectifs annuels fixés mais tend à s'ouvrir à d'autres aspects davantage liés à l'apprentissage de bonnes pratiques ou à l'expérience personnelle ressentie par le collaborateur.

« Au niveau individuel, il y a une pratique qui existe depuis longtemps, c'est lorsque le manager voit ses collaborateurs régulièrement sur une base individuelle...des réunions bilatérales, ça se passe normalement toutes les semaines, tous les 15 jours, ça dépend de l'environnement. Le manager voit son collaborateur pendant 1h en général. Et ils parlent du 'quoi' mais de plus en plus on encourage à parler du 'comment'. Voilà c'est 1h par semaine qui crée un cadre pour donner du feedback ou demander du feedback. » - E1P

« J'ai une équipe qui se situe en France, donc j'essaie de combiner les choses et d'avoir des sessions durant lesquelles je peux discuter avec la personne en face to face, de dire 'voilà, ce qui va bien, voilà, ce qui peut être amélioré', de telle manière à donner un feedback au lieu de l'écrire dans les évaluations. » - E2M

Dans ce contexte, le manager semble davantage jouer le rôle de coach ; il ne se contente plus d'évaluer les résultats de son équipe mais contribue aux progrès de ses collaborateurs de par des feedbacks et partages de bonnes pratiques régulièrement.

« Ces sessions de coaching, j'essaie au moins d'en faire une heure ou deux heures, une fois toutes les 6 semaines avec chacun de mes collaborateurs et ça peut se faire en face-to-face, par visio-conférence ou par téléphone. » - E2M

« J'ai une grande part de mon métier qui est aujourd'hui de coacher les gens » - E1M

Cela se traduit notamment, dans les faits, par des feedbacks qui ne portent plus seulement sur la performance en tant que telle mais également sur le *comment*, et donc sur les comportements.

« Ce qui est très important dans le feedback, pour nous, c'est le comportement, le comment la personne a pu réaliser les objectifs, ce qui est aussi important que la mesure de la performance. Quelqu'un peut avoir fait une très bonne performance mais la façon dont il l'a atteinte peut être très faible et impliquer des comportements qui ne sont pas cohérents avec l'esprit du programme. » - E2M

Afin de rendre des feedbacks plus immédiats et circonstanciés (i.e. basés sur des faits concrets), le manager peut dans certaines organisations être invité à observer son collaborateur en situation réelle, lors d'un entretien avec un client par exemple.

« Une demande qui est faite, et ça a beaucoup de sens, c'est d'accompagner les collègues en RDV. Et donc, j'assiste à des entretiens de clients, je suis là en tant qu'observateur et après je coach directement et je dis 'tiens, qu'est-ce que je pense de ceci, de cela ?'. C'est le nouveau pari qu'on fait » - E1M

En filigrane, apparaît l'idée que le collaborateur ne peut être sanctionné pour ne pas avoir atteint les résultats escomptés s'il n'est pas correctement épaulé durant l'année. En clair, l'entretien avec le manager est conçu dans l'idée de développer le potentiel du collaborateur et est donc pensé, en principe, pour être au service de son propre intérêt.

« J'ai des plans de coaching avec mes collaborateurs. Je ne les vois pas tous les mois mais, en tout cas, j'essaie de les voir une fois par mois. Ça leur permet d'évoluer, de voir comment ils évoluent et de se

sentir en confiance. Et pas qu'il y ait quelque chose qui leur tombe dessus à un moment donné, que ce soit une surprise. » - E3M

Dans une culture du feedback bien établie, la relation entre le manager et le collaborateur n'est cependant pas unidirectionnelle et doit permettre au collaborateur de donner également du feedback à son manager que ce soit lors des one-to-one ou de sessions spécifiquement conçues à cet effet.

« J'essaye de leur dire comment je vois les choses et ça va dans les deux sens. Ce qui est difficile, souvent, c'est pour la personne concernée [le collaborateur] de me donner son feedback sur moi. » - E2M

Comme l'indiquent certains verbatim, le manager n'est, par ailleurs, pas le seul à pouvoir remplir le rôle de coach. Des collègues peuvent également se partager leurs expériences ou coacher les employés les moins expérimentés, de façon plus ou moins formelle.

« Maintenant, ce que je fais c'est que j'accompagne des collègues en rendez-vous et donc la semaine passée j'ai suivi un entretien [...] J'ai dit à ma collègue 'je vais mener l'entretien et puis on débriefera ensemble, on verra un peu comment tu as ressenti les choses, qu'est-ce qui t'a plu, qu'est-ce qui t'a mis mal à l'aise, qu'est-ce que tu retires de ça ?' » - E1C

« En général il y a un plan d'action qui est mis en place. On suit la personne. C'est d'abord le manager qui la suit en premier. Mais nous aussi puisqu'elle travaille quand même à côté de nous et vient nous poser des questions. 'Ça elle a retenu, par contre là elle n'a pas encore saisi, elle repose la même question.' Ben oui, on les suit aussi, indirectement mais on les suit. C'est comme ça qu'ils apprendront. On est tous passé par là, c'est un apprentissage obligé. » - E3C

2.2.9. La formation au feedback

Sans grande surprise, la formation au feedback - dont il était largement question dans la littérature - est mentionnée à plusieurs reprises comme étant un élément favorisant l'émergence d'une culture du feedback car elle améliore la qualité et la pertinence du feedback donné. La réalisation de sessions en groupe permettant de s'exercer concrètement à la pratique du feedback semble privilégiée.

« Et là on a aussi rajouté toute une offre sur comment rendre le feedback plus tangible dans l'équipe, comment se donner plus du feedback et d'une meilleure manière, comment formuler le feedback. Mais aussi des exercices qui permettent justement de dire voilà le feedback ce n'est pas une question de théorie, c'est surtout une question de le faire » - E1P

Un interlocuteur souligne, en particulier, l'importance de former les managers au people management afin qu'ils s'adaptent aux destinataires du feedback et transforment le feedback correctif en dialogue. Comme nous l'avons vu dans la théorie, la notion de dialogue implique des canaux de communication fluides qui ne font apparaître aucun enjeu d'intérêt pour l'une ou l'autre partie. De par sa nature, le dialogue tend à renforcer les attitudes positives à l'égard du feedback quand il est perçu comme constructif.

« On n'a pas une licence de psychologue...on est gradué ou licencié en droit ou en assurances donc on a chacun notre sensibilité et on fait les choses en fonction de celle-ci et de l'expérience. Mais avoir cette connaissance de comment je peux m'adapter aux différents profils et de comment je peux adapter ma manière de coacher et de manager face à ces profils, ça, ça serait super intéressant. » - E3M

Il ne s'agit toutefois pas uniquement de travailler sur la façon de donner le feedback mais aussi sur la façon de le recevoir et de l'interpréter.

« On a eu beaucoup de sessions de feedback sur comment donner le feedback mais aussi comment le recevoir. » - E2M

La mise en place de formations ne suffit, en outre, pas à créer la culture du feedback surtout lorsqu'aucune politique organisationnelle n'incite à tenir compte de l'apprentissage reçu dans le quotidien.

« Il fut un moment où tous les managers ont suivi la formation. Mais c'est comme toutes les formations. Tous les managers sont obligés de les suivre, donc on le fait. Mais on n'est pas tous obligés de l'appliquer, voilà. Chacun en retire ce qu'il a envie d'en retirer [...] On est libre quoi, il n'y a pas de garde-fous, il n'y a pas de contrôle, il n'y a rien de tout ça. » - E3M

Idéalement, ce type d'initiative doit donc s'accompagner d'un suivi et de pratiques qui font vivre la culture du feedback, avec l'appui éventuel d'un support qui permet de conserver une trace matérielle de la formation reçue. Ces pratiques font l'objet de la section 2.3.

« On a bien fait dans l'organisation des sessions de feedback ; il y a eu des vidéos, des témoignages sur le pourquoi. On a eu des publications, etc. » - E2M

2.2.10. Un coaching personnel pour accompagner la pratique de feedback

Dans une des organisations étudiées, un coach personnel et spécifique au feedback est attribué à chaque employé, censé demander au minimum dix feedbacks par an. Le coach peut être le responsable d'un projet sur lequel le collaborateur travaille et est désigné en prenant en considération l'opinion de ce dernier. Il doit encourager son coaché à solliciter des feedbacks pertinents et l'aider à construire un plan de développement personnel pour lequel il assure un certain suivi.

« Everyone in the organization has a 'feedback coach', and every six weeks you have a 'coaching conversation' with him or her. In a coaching conversation your coach will ask you how you are doing, how your workload is, and talk about the weaknesses and strengths you and your manager identified at the beginning of the year. In a coaching conversation, your coach will remind you of the 10 required feedback you need for the full year, follow-up on that number and see together with you who you can ask for some more feedback. » - E4

Ce type de pratiques, mettant l'accent sur le développement, avait en réalité déjà été identifié dans notre partie théorique comme favorisant une meilleure réception et interprétation du feedback. La présence d'un coach, peut effectivement permettre à l'individu d'exprimer ses sentiments par rapport au feedback reçu et donc contribuer à l'évacuation d'éventuelles

tensions négatives. Elle peut également l'aider à identifier en quoi le feedback est constructif et peut être mis à profit.

2.2.11. L'organisation d'un suivi individuel et la mise en place de plans d'action

Différents interlocuteurs insistent sur le fait qu'un bon feedback est un feedback utile qui donne lieu à une réaction dans le chef de son destinataire, réaction qui doit automatiquement se traduire par l'élaboration d'un plan d'action concret.

« Parce que t'as toute une série de personnes qui te répondent « ouais, ouais j'ai compris, j'entends ». Quinze jours plus tard tu demandes alors ça a donné quoi ? Rien. » - E1C

« A un moment donné, il faut qu'on se dise concrètement, on y va vraiment. 'Et concrètement, qu'est-ce que ça veut dire ? Qu'est-ce que tu fais de plus qu'avant ? Où est-ce que tu inscris ton action?' » - E1M

L'idéal est évidemment que le collaborateur soit lui-même proactif en la matière et qu'il puisse trouver du support auprès d'outils adaptés et de personnes pouvant lui assurer un certain suivi. C'est à ce niveau que l'organisation peut intervenir.

« Tu peux mettre tes plans de développement dans l'outil. L'idée évidemment, c'est que tu en parles avec ton manager ou les RH. Mais toi-même, t'es acteur. C'est à toi d'enclencher. On te donne la liberté mais il faut prendre la responsabilité aussi. » - E2P

« The goal is for the person to then proactively ask for a 'check in' moment with one's manager or team leader to talk about the feedback that has been given. The system forces you to go and talk to each other. The check-in can be done over coffee, by the phone, formally and informally. » - E4

2.2.12. Synthèse des pratiques permettant de mettre en œuvre la culture du feedback

Tableau 8: synthèse des pratiques permettant de mettre en œuvre la culture du feedback

Mettre en œuvre la culture du feedback		
Niveau organisationnel	Utiliser éventuellement un outil de feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Co-crée l'outil en interne permet d'intégrer dès le départ les collaborateurs dans le processus de développement et de mise en œuvre de l'outil • Communiquer à travers l'organisation l'existence et l'utilité de l'outil • Prévoir un projet-pilote et assurer un suivi de la satisfaction des utilisateurs afin de garantir et ajuster les améliorations • Désigner des personnes de référence permettant de répondre aux interrogations sur le fonctionnement de l'outil
Niveau du groupe	Créer l'opportunité de feedback à travers la multiplication des échanges	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager le feedback qui se déroule naturellement et sur base régulière (via par exemple, l'instauration d'une dynamique d'échange intragroupe ou la pratique des « daily meetings ») • Initier davantage d'échanges intergroupes, de sorte à multiplier les sources de feedback
	Instaurer le feedback de développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager le feedback en groupe qui s'écarte de l'évaluation en mettant l'accent sur le caractère spontané, direct, pondéré et transparent du feedback

Niveau individuel	Instaurer le feedback de développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les managers à jouer un rôle central de coach (par exemple, à travers l'organisation de « one-to-one » et un suivi continu)
	Améliorer la qualité du feedback et son interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des formations aux employés et aux managers sur la façon de délivrer un feedback utile, sur la façon de recevoir le feedback et sur les aspects de people management, en particulier pour les managers • Désigner un coach personnel et spécifique au feedback pour chaque employé
	Renforcer l'utilité du feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un suivi personnalisé et permettre l'élaboration d'un plan d'action suite à la réception d'un feedback, éventuellement avec l'aide d'un coach personnel

2.3. Faire vivre la culture du feedback

L'étape *faire vivre* traduit l'idée qu'une culture s'installe progressivement et n'est pas immuable. A ce stade d'implémentation, les pratiques initiées lors de l'étape de la mise en œuvre ainsi que les raisons ayant mené à leur adoption continuent pour la plupart d'exister - que ce soit formellement ou informellement - l'objectif étant qu'à plus long terme, elles deviennent de plus en plus naturelles et spontanées. En d'autres termes, les pratiques dont il est question ne doivent idéalement pas rester associées à un projet et son implémentation mais doivent devenir le reflet d'une culture installée progressivement. *Faire vivre* la culture du feedback implique, dès lors, de mobiliser des leviers facilitant la répétition et l'intériorisation des pratiques de feedback identifiées en amont.

Le feedback tel qu'il est vécu permet, en outre, de réajuster la façon dont la culture du feedback est pensée et donc de réévaluer la pertinence de certaines pratiques. Il nous semble, en effet, que les pratiques mises en œuvre sont elles aussi appelées à être remise en question dans une culture du feedback.

A ce stade, l'objectif consiste, en conclusion, à entretenir voire renforcer le goût des individus pour le feedback ainsi que leur volonté à échanger, ce qui passe nécessairement par la valorisation des feedbacks échangés entre les différents collaborateurs et un contexte organisationnel propice. Il s'agit également de prendre le pouls de la culture du feedback au niveau de l'équipe afin d'adapter éventuellement les stratégies mises en place.

❖ *Au niveau organisationnel*

2.3.1. La cohérence dans les politiques en vigueur et l'exemplarité du top management et des managers

Nous avons pu noter durant notre revue de littérature que la perception des coûts liés à la recherche de feedback tendait à diminuer dans le chef de l'individu lorsque son environnement de travail le soutenait publiquement dans sa démarche (Steelman, Levy, & Snell, 2004 ; Williams et al, 1990). Dans certains cas, le fait de rechercher fréquemment le feedback pouvait même être établi au rang de norme organisationnelle (Ashford et al, 2003 ; Ashford et & Northcraft, 1992).

Dans le même ordre d'idée, nous constatons sur le terrain qu'il importe que le top management - et le management en général - soutiennent la culture du feedback en y participant également et en ayant un comportement exemplaire en la matière. Le manque de cohérence dans les politiques organisationnelles mises en place ou dans leur pratique effective peut donner lieu à des messages ambigus, nuisant au développement d'une culture du feedback.

« Je pense qu'au niveau des RH, ils ont plein de bonnes idées. Ils veulent installer plein de choses : l'ouverture, l'empowerment, la culture feedback...C'est très bien. Mais si tout au-dessus, tout est fermé [...] Tant qu'on va rester sur une structure où on ne peut pas avoir confiance, où on a des messages ambigus, ben...on ne sait pas recascader les choses dans le bon ordre. » - E3M

« Si ton management ne soutient pas cette culture, c'est déjà perdu d'avance. » - E1P

La plupart des managers interviewés reconnaissent d'ailleurs par eux-mêmes qu'il est important qu'ils servent de modèle à leurs collaborateurs.

« En tant que manager on a un rôle d'exemplarité. Et donc...Si moi je ne fais pas le feedback, mon équipe ne va jamais faire de feedback. [...] » - E3M

Dans l'esprit des personnes interviewées, une politique cohérente implique notamment que du temps soit prévu pour que les collaborateurs aient l'occasion d'échanger. Les pratiques que nous avons vues précédemment impliquent effectivement souvent la multiplication de moments d'interaction et la création de nouveaux rôles ou nouvelles fonctions.

« Il faut que l'organisation, peut-être - et là, c'est un conseil -, accepte que pendant un certain temps, la charge de travail ne soit peut-être pas la même parce que le feedback prend du temps, même un temps de réflexion. Une réflexion de 30 minutes, c'est une réflexion qu'on n'a pas sur un dossier. » - E2C

« En fait, avant, tu devais coacher les gens mais dans ton agenda à toi, t'avais tes clients et donc t'étais quand même monopolisé par les clients. Alors chacun avait son curseur différemment. T'avais des collègues qui étaient concentrés exclusivement sur leurs clients aux dépens de leurs collègues et t'en avais d'autres qui ouvraient plus mais c'était aux dépens des clients. Et donc, maintenant, l'organisation a décidé de mettre le curseur où je pense qu'il doit être, donc plus vers nos collègues que vers nos clients » - E1M

❖ *Au niveau de l'équipe*

2.3.2. L'estimation du niveau de culture du feedback

Il peut s'avérer utile d'étudier l'évolution du niveau de culture du feedback au sein des différentes équipes afin de vérifier si les différentes pratiques mises en place ont un effet positif sur la tendance des collaborateurs à solliciter, donner et utiliser le feedback. De nouveaux items en lien avec le feedback peuvent être intégrés dans les enquêtes traditionnellement réalisées pour mesurer le climat social, de sorte à faire ressortir d'éventuels problèmes.

« Une autre pratique, c'est deux fois par an, on a notre team motivation barometer [...] Avant il n'y avait qu'une question sur le feedback qui était 'est-ce que mon manager me donne le feedback nécessaire ?'. Aujourd'hui il y a 3 questions : 'est-ce que mon manager me donne du feedback ?', 'est-

ce que je demande du feedback ?' et 'est-ce qu'on se donne du feedback entre collègues ?'. Ça permet d'analyser un peu plus la culture du feedback mais aussi les conditions pour donner du feedback. » - E1P

« Il n'y a pas de contrôle-qualité des managers par rapport à ça. Un manager qui n'est pas dans le feedback qui n'est que dans le contrôle peut avoir les mêmes résultats, la même évaluation qu'un manager qui est dans le feedback et dans la compréhension [...] On évalue que ce que ce qu'on sait ou ce qu'on voit. S'il n'y a rien qui remonte de l'équipe ou qu'on ne demande rien à l'équipe, forcément il n'y a rien de négatif qui peut en sortir. » - E3M

2.3.3. Synthèse des pratiques permettant de faire vivre la culture du feedback

Tableau 9: synthèse des pratiques permettant de faire vivre la culture du feedback

Faire vivre la culture du feedback		
Niveau organisationnel	La promotion et le soutien perçu de l'organisation vis-à-vis de l'apprentissage et du feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à l'exemplarité du top management et des managers sur la façon de demander, de recevoir et d'utiliser le feedback • Veiller à la cohérence entre les différentes politiques mises en place
	L'importance de la charge de travail et le temps accordé au feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de l'organisation du travail, prévoir du temps pour le feedback et revoir éventuellement les objectifs en fonction
Niveau du groupe	Estimer le niveau de culture du feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'évolution du niveau de culture du feedback afin de déterminer si les pratiques mises en place ont un effet positif sur la tendance des collaborateurs à solliciter, donner et utiliser le feedback • Intégrer des items spécifiques au feedback dans les enquêtes traditionnelles afin de mesurer le climat social ou de faire ressortir les éventuels problèmes

2.4. Comparaison entre les leviers organisationnels identifiés dans la littérature et les leviers empiriques

Dans la littérature scientifique, nous avons pu identifier plusieurs leviers organisationnels pouvant favoriser l'émergence d'un environnement dans lequel les individus sollicitent, reçoivent et utilisent le feedback. Alors que certaines pratiques visaient à faire prendre conscience de l'intérêt du feedback sur le plan du développement personnel ou mettaient en avant l'importance d'un feedback adapté à chaque situation et à chaque individu, d'autres se concentraient essentiellement sur l'amélioration de la qualité du feedback en tant que tel. Une dernière catégorie de pratiques cherchait à influencer les orientations individuelles vers le feedback présentes dans l'organisation en développant un contexte organisationnel favorable, à travers d'autres types d'action. La partie empirique a permis de confirmer les leviers préalablement identifiés dans la partie théorique et est venue enrichir cette dernière de nouveaux leviers. De nouveaux exemples concrets de bonnes pratiques ont, par ailleurs, été découverts.

Nous reprenons ci-dessous sous forme de tableau (tableau 10) les leviers théoriques et leviers empiriques ayant émergés à la suite de l'analyse des entretiens, ainsi que les bonnes pratiques qui y sont associées. Les éléments, apparus suite à l'analyse empirique, sont mentionnés en italique et en bleu; certains éléments traduisent l'existence de pratiques dont il n'était pas nécessairement fait mention dans la littérature tandis que d'autres visent essentiellement à illustrer ou préciser des éléments connus.

Pour plus de lisibilité, nous avons conservé la distinction entre les différentes phases d'implémentation ainsi que celle entre les différents niveaux concernés, toutes deux issues de l'étude sur le terrain. Il importe, en effet, de se demander quand le changement est attendu et s'il doit avoir lieu au niveau de l'organisation du travail et des stratégies en place, de la dynamique de groupe ou des comportements individuels. De cette façon, les acteurs concernés par l'implémentation de chaque pratique au sein de l'organisation sont plus facilement identifiables, ce qui permet de mieux comprendre si l'action est uniquement attendue au niveau organisationnel ou si elle implique également directement l'intervention des managers et/ou collaborateurs.

Tableau 10: tableau de comparaison entre les leviers théoriques et empiriques

Préparer la culture du feedback		
Leviers identifiés	Niveau(x) concerné(s)	Bonnes pratiques
<i>Réflexion stratégique autour de la finalité poursuivie et des leviers à disposition</i>	<i>Organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les raisons sous-jacentes à la volonté d'implémenter une culture du feedback (par ex. permettre plus d'autonomie, augmenter la collaboration, etc.) • Réfléchir aux éléments existants dans l'environnement organisationnel et qui viennent soutenir la culture du feedback (par ex. nouvelles formes d'organisation du travail et rôle de la fonction RH)
Pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback	<i>Équipe et Individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer au préalable de la présence d'un environnement de travail de confiance, dans lequel un sentiment de sécurité psychologique est maintenu • Rechercher l'existence d'une cohésion d'équipe et en tirer parti
	<i>Individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Être conscient des orientations individuelles vers le feedback et en prendre le pouls • Évaluer dans quelle mesure le feedback a déjà été expérimenté individuellement par les collaborateurs
Mettre en œuvre la culture du feedback		
Leviers identifiés	Niveau(x) concerné(s)	Bonnes pratiques
Pratiques prévoyant un feedback adapté aux différentes situations	<i>Organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la distinction entre feedback correctif (améliorer les comportements positifs ou corriger les comportements négatifs), feedback de renforcement (maintenir les comportements positifs) et feedback de développement (réaliser le potentiel des individus ainsi que celui de l'équipe, dans une optique de collaboration) • De façon générale, essayer de marquer une différence entre évaluation et feedback, à travers l'organisation d'échanges de feedbacks en dehors des moments d'évaluation
Pratiques soulignant l'importance et l'intérêt du feedback sur le plan du développement personnel	<i>Organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Partager la vision d'un feedback au service des individus et développer le feedback en tant qu'opportunité de développement personnel • De façon générale, encourager le feedback spontané, régulier et informel, à travers le partage d'expérience et la communication de bonnes pratiques notamment • Introduire un feedback portant sur le 'comment' et ne plus se limiter au 'quoi'
	<i>Équipe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager la possibilité d'un feedback en groupe qui s'écarte de l'évaluation en mettant l'accent sur le caractère spontané, direct, pondéré et transparent du feedback
	<i>Individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Amener les managers à jouer un rôle central de coach (par exemple, à travers l'organisation de « one-to-one » et un suivi continu)

Mettre en œuvre la culture du feedback (suite)		
Leviers identifiés	Niveau(x) concerné(s)	Bonnes pratiques
<i>Pratiques visant à créer l'opportunité de feedback à travers la multiplication des échanges</i>	<i>Équipe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'apparition d'un feedback spontané et régulier, via par exemple, l'instauration d'une dynamique d'échange intragroupe ou la pratique des daily meetings • Initier davantage d'échanges entre équipes de travail, de sorte à multiplier les sources de feedback
Pratiques visant à améliorer la qualité du feedback et son interprétation	<i>Organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des standards clairs au sujet des comportements attendus • Fournir un rôle proactif au département RH dans l'accompagnement du feedback
	<i>Équipe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à faire respecter l'écoute, la confiance et l'honnêteté dans les pratiques de feedback afin d'en faciliter l'acceptation et la compréhension
	<i>Individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des formations aux employés et aux managers sur la façon de délivrer un feedback utile, <i>sur la façon de recevoir le feedback et sur les aspects de people management, en particulier pour les managers</i> • Désigner un coach personnel et spécifique au feedback pour chaque employé pour encourager les échanges de feedbacks pertinents et fournir un support à l'interprétation du feedback
<i>Pratiques visant à renforcer l'utilité du feedback</i>	<i>Individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un suivi personnalisé et permettre l'élaboration d'un plan d'action suite à la réception d'un feedback, éventuellement avec l'aide d'un coach personnel
Mise en place éventuelle d'un outil de feedback	<i>Organisationnel (et individuel pour la co-création)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Co-crée l'outil en interne permet d'intégrer dès le départ les collaborateurs dans le processus de développement et de mise en œuvre de l'outil
		<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer à travers l'organisation l'existence et l'utilité de l'outil
		<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir un projet-pilote et assurer un suivi de la satisfaction des utilisateurs afin de garantir et ajuster les améliorations
		<ul style="list-style-type: none"> • Désigner des personnes de référence permettant de répondre aux interrogations sur le fonctionnement de l'outil
Faire vivre la culture du feedback		
Leviers identifiés	Niveau(x) concerné(s)	Bonnes pratiques
<i>Pratiques visant à estimer le niveau de culture du feedback</i>	<i>Équipe et individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'évolution du niveau de culture du feedback afin de déterminer si les pratiques mises en place ont un effet positif sur la tendance des collaborateurs à solliciter, donner et utiliser le feedback • Intégrer des items spécifiques au feedback dans les enquêtes traditionnelles afin de mesurer le climat social ou de faire ressortir les éventuels problèmes

<i>Faire vivre la culture du feedback (suite)</i>		
Leviers identifiés	Niveau(x) concerné(s)	Bonnes pratiques
Pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback : <ul style="list-style-type: none"> • La promotion et le soutien perçu de l'organisation vis-à-vis de l'apprentissage et du feedback • L'importance de la charge de travail et le temps accordé au feedback • Le style de leadership 	<i>Organisationnel et individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de l'organisation du travail, allouer du temps au feedback et trouver un équilibre entre une forte pression sur la quantité de travail qui entrave la recherche de feedback et une absence de pression qui diminue les opportunités d'apprentissage • Veiller à l'exemplarité du top management sur la façon de demander, de recevoir et d'utiliser le feedback <i>et veiller à la cohérence entre les différentes politiques mises en place</i> • Reconnaître et récompenser les améliorations de performances suite à la réception d'un feedback • S'assurer que l'environnement de travail soutienne publiquement l'individu dans sa demande et sa recherche de feedback et investir dans une culture de l'apprentissage
	<i>Équipe et individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager un style de leadership dans lequel les supérieurs hiérarchiques définissent clairement les rôles de chacun et font preuve de confiance et de respect à l'égard des idées et sentiments d'autrui afin de réduire l'impression de coûts liés à la recherche du feedback • Entretenir la présence d'un environnement de travail de confiance

3. Une réflexion autour des outils de feedback

L'analyse sur le terrain nous a permis de faire émerger de nouvelles pratiques de feedback mises en place dans des organisations qui se disaient en transition vers une culture du feedback *continu et entre tous*. De nombreuses pratiques avaient, par ailleurs, déjà été mentionnées dans la littérature scientifique, dont l'outil de feedback, entendu dans le cadre de notre recherche au sens de logiciel ou application de feedback. L'apparition de ces outils est relativement récente et ses effets sur la culture du feedback n'ont, par conséquent, pas encore été réellement étudiés, raison pour laquelle nous avons décidé de consacrer une importante partie de notre discussion à l'outil de feedback et à ses implications au niveau de l'organisation. Les différents entretiens menés nous ont, en effet, permis de faire ressortir quelques éléments sur le sujet.

Des applications et logiciels de feedback ont été implémentés dans l'ensemble des organisations que nous avons étudiées et qui étaient en transition vers une plus grande culture du feedback. Ils ont généralement été adoptés dans l'espoir de servir de levier à l'instauration d'un feedback continu et entre tous, en raison de leur caractère pratique, instantané et *a priori* moins formel. Leur adoption peut, cependant, se solder par un échec, ce qui a été d'ailleurs été le cas dans une des organisations rencontrées. Cette dernière a décidé de ne plus investir dans l'outil, compte tenu de son trop faible nombre d'utilisateurs.

« L'outil n'est pas vraiment utilisé...seulement chez une population assez limitée. [...] On va l'abandonner car c'est assez cher. » - E1P

Dans cette section, nous avons dès lors décidé de nous attarder plus concrètement sur l'impact potentiel – encore peu traité dans la littérature – de l'outil sur la culture du feedback. Dans un premier temps, nous tenterons d'identifier les principales finalités poursuivies par les outils de feedback, en lien avec les différentes finalités du feedback vues précédemment, et donc leurs principales fonctionnalités. Nous nous intéresserons ensuite aux différents avantages et inconvénients que peuvent présenter ces outils en comparaison d'autres pratiques, ce qui nous amènera *in fine* à adopter une perspective relativement critique par rapport à l'utilisation d'outils du numérique dans le cadre du feedback.

2.1 Les différentes finalités poursuivies par les outils de feedback

Globalement, les différents outils de feedback introduits dans les organisations étudiées semblent poursuivre quatre finalités distinctes, bien que parfois complémentaires.

Il s'avère, tout d'abord, que certains outils de feedback sont en réalité des **outils d'évaluation de la performance**, conçus pour permettre une évaluation plus régulière et continue. Cela se traduit, en général, par la conservation de traces écrites qui pourront ensuite être utilisées en faveur ou au détriment du collaborateur selon qu'il ait réagi positivement ou non au feedback correctif donné.

« A un moment donné, il y a une collègue que j'ai dû mettre au pied du mur, j'ai utilisé l'outil. Je ne pense pas qu'elle ait jamais été le voir mais j'avais retranscrit ce qu'on avait dit dans la conversation et

moi du coup, j'étais très tranquillisé. Je l'ai inscrit, elle n'avait pas atteint ses objectifs, elle a subi les conséquences mais c'était très clair depuis le départ. » - E1M

Les feedbacks qui ont été rendus peuvent ainsi, dans certaines organisations, justifier l'octroi d'un bonus à la fin de l'année.

« A feedback coach is not involved in determining the rewards of a person. That remains the job of HR. However, the amount of your bonus will be somehow related to the feedbacks you received. » - E4

D'autres outils permettent, en revanche, au collaborateur de demander spontanément du feedback, dans un cadre distinct de l'évaluation de la performance. Le feedback est alors davantage pensé comme un feedback de développement et l'outil sert, en fait, de **support à l'apprentissage** de par ses options d'archivage. Cette faculté est potentiellement accompagnée de la possibilité de développer des plans d'action et de développement.

« La personne va recevoir un mail, je peux en top strengths, selon les comportements dire 'la personne est bien en développement des autres, le trust y est' et c'est pareil pour les rooms for improvement. En fonction de ça, on peut en fait, voir quelles sont les choses qu'on peut éventuellement suivre pour améliorer certains comportements. » - E2M

De façon complémentaire, les outils peuvent également proposer des **évolutions de carrière** ou faciliter la rencontre avec des collaborateurs dont certaines compétences sont recherchées dans le cadre d'un projet bien particulier.

« C'est très agile à utiliser et intégré dans l'outil dans lequel on peut retrouver chaque collaborateur, mettre un petit mot par soi-même de ce qu'on a réalisé. Imaginons qu'on cherche quelqu'un qui a un certain atout, on peut taper quelques mots clés et on reçoit toute une liste de personnes qui ont certains skills. » - E2M

Enfin, l'organisation peut parfois chercher à rendre le feedback plus ludique en donnant, par exemple, la possibilité d'intégrer des photos ou animations dans les feedbacks de renforcement donnés aux collaborateurs. Dans cette hypothèse, le feedback est censé avoir un effet particulièrement **motivant et fun** sur son destinataire.

« Je vois mes collaborateurs tous les matins, si j'ai envie de dire en public ou directement qu'un truc est bien, je le fais. Mais je dois reconnaître que de temps en temps un feedback envoyé via l'application, ça a un effet 'waouw' en plus qu'on pourrait utiliser. » - E1M

Les quatre différentes finalités identifiées lors des entretiens sont reprises dans la figure 2 avec un verbatim en guise d'illustration.

Figure 2 : Les différentes finalités poursuivies par les outils de feedback

<p style="text-align: center;">L'évaluation de la performance continue</p> <p style="text-align: center;"><i>« Au lieu d'avoir un outil avec des moments de performance bien fixes comme c'était le cas avant. On a maintenant une formalisation continue de cette performance. » - E3M</i></p>	<p style="text-align: center;">Un support à l'apprentissage</p> <p style="text-align: center;"><i>« Tu peux mettre tes plans de développement dans l'outil. L'idée évidemment, c'est que tu en parles avec ton manager ou les RH. Mais toi-même, t'es acteur. C'est à toi d'enclencher. » - E2P</i></p>
<p style="text-align: center;">Le développement de carrière et la constitution d'un réservoir de compétences</p> <p style="text-align: center;"><i>« C'est ton LinkedIn interne. Si tu veux trouver des collaborateurs, ça va matcher les learnings pour toi ; ça va te permettre de trouver des jobs en interne. » - E2P</i></p>	<p style="text-align: center;">La motivation et le fun</p> <p style="text-align: center;"><i>« C'est fun quand tu reçois un feedback. Tu reçois un mail, on te dit 'un collègue vous envoie un feedback', tu ne sais pas qui c'est, tu dois ouvrir, on peut mettre un message, une photo, c'est sympa » - E1M</i></p>

3.2. L'impact concret des outils de feedback sur la culture du feedback : leurs avantages et inconvénients

Le tableau 11 reprend les différents avantages et inconvénients relatifs aux outils et soulevés durant les entretiens. Plusieurs remarques peuvent être faites, à ce sujet.

Tableau 11 : Les avantages et inconvénients relatifs aux outils de feedback

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité et aspect pratique <p style="margin-left: 20px;"><i>« Personnellement, j'aime bien l'outil, il est facile à utiliser. On peut le comparer à quelqu'un qui te donne un feedback par mail. » - E2M</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vue d'ensemble et synthèse des différents feedbacks reçus <p style="margin-left: 20px;"><i>« L'outil, il y a des moments où il vaut mieux l'utiliser. J'envoie des mails de feedbacks toutes les deux semaines donc, si je dois tous les ouvrir, c'est la merde. » - E1M</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de standardisation <p style="margin-left: 20px;"><i>« Mais j'ai un peu peur qu'à un moment donné, les feedbacks soient formatés, assez similaires. On perdra un tout petit peu la richesse de la spontanéité qui peut être à ce moment-là verbale. Donc, là, je vois un petit frein quand même, c'est que ça devienne un standard. » - E2C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une trace écrite <p style="margin-left: 20px;"><i>« Vu que dans l'outil, les points d'amélioration, c'est quelque chose d'écrit, les gens peuvent avoir peur que ça soit utilisé par quelqu'un à un moment. Le côté écrit effraye un peu certains. » - E2M</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Transparence <p><i>« Dans l'outil, il y a le feedback, le profil, les études qu'on a faites, ce qu'on aime bien et puis, il y a une section objectifs – du passé et futur – et on m'encourage à donner mes objectifs assez rapidement, comme ça, toute la hiérarchie, tout l'organigramme est rassuré. C'est pour donner de la visibilité. » - E2C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proximité et contact <p><i>« Moi, je l'utilise pour les collègues à distance, les collègues du siège, une ou deux personnes qui nous ont conçu un support vraiment bien, qui m'est utile, des gens qui ne me connaissent pas. » - E1M</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Confidentialité <p><i>« Cet outil est uniquement pour toi-même, ton manager ne peut pas le voir, les RH ne peuvent pas le voir. Parce que c'est vraiment focalisé sur ton développement. C'était un élément super clé, que ce soit confidentiel parce que sinon les gens ne vont que donner des feedbacks positifs et ils ne vont pas donner de feedbacks constructifs ou nuancés. » - E2P</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de communiquer par écrit <p><i>« Il faut que le feedback vienne avec une certaine bienveillance et la bienveillance par écrit, ce n'est quand même pas si évident que ça. On n'accorde pas tellement de l'importance à la manière de s'exprimer, courtoise et bienveillante dans les écrits. Ça peut être indirect, haché. C'est difficile d'être bienveillant et nuancé dans ce genre de feedbacks formatés. » - E2C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtualité <p><i>« Bien sûr c'est un peu la critique, est-ce qu'on va demander ou donner du feedback par un outil ? Allez, le feedback c'est quand même en live... » - E1P</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Artificialité <p><i>« Le feedback, ça ne doit pas non plus être quelque chose d'artificiel. Si tout le monde commence d'un jour à l'autre « feedback-feedback », ça ne marche pas. » - E2P</i></p>
--	---

3.2.1. Les avantages relatifs aux outils de feedback

D'emblée, il apparaît que l'outil de feedback est apprécié pour ses qualités pratiques et synthétiques. Il peut donner l'opportunité à l'employé de solliciter facilement du feedback et lui permettre d'obtenir rapidement une information très riche pouvant contribuer à son développement personnel.

« Moi je suis fan parce que ça te permet de demander du feedback à n'importe qui, sur n'importe quel sujet et c'est très efficace. Ça te permet de faire ton propre 360 degrés ou 180 degrés sur ce que tu veux. Je l'avais une fois fait en tant que manager à l'époque et ça m'a pris 5 minutes. Mon équipe ça leur a pris chacun 10-15 minutes mais en 2 jours la richesse d'infos que j'avais sur toutes ces dimensions était énorme. » - E1P

A contrario, le manque de souplesse et d'intuitivité est rédhibitoire dans le chef de l'employé qui continuera à préférer d'autres moyens plus informels à l'outil lorsqu'il s'agit de donner du feedback.

« T'as tellement de rubriques...t'as dit quelque chose et tu ne sais pas dans quelle rubrique le mettre [...] C'est parce que je trouve que ce n'est pas encore souple. Mais après, c'est peut-être comme tout, il suffit peut-être que je m'y mette...mais alors honnêtement, si je donne des feedbacks tous les 15 jours, ils vont avoir 12 pages de scroll... » - E1M

Comme le signalent certaines personnes interviewées, la simplicité d'utilisation favorise, en fait, l'apparition d'échange de feedback plus réguliers.

« C'est plus simple, parce qu'avant on avait un outil de document, les feedbacks se donnaient toujours à la fin de l'année et tout le monde était là, à la fin de l'année, en train de donner des feedbacks alors que ceci doit se faire en continu. Ça favorise la continuité et la collaboration. – E2M

La proximité entre collaborateurs induite par l'outil – et également mentionnée dans les entretiens – permet, par ailleurs, de multiplier les sources potentielles de feedback et donc les opportunités de *feedback entre tous*.

La lecture des différents aspects positifs évoqués tend bel et bien à montrer que ce n'est pas l'outil qui crée la demande de feedback en tant que telle ; l'outil conserve sa vocation d'outil et ne fait que rendre la satisfaction de cette demande plus probable en améliorant la qualité du feedback reçu, l'utilisation qui en est faite et le processus d'obtention de ce feedback. Cela étant, l'expérience positive que le collaborateur tire de l'utilisation de l'outil peut l'inciter à demander un feedback plus fréquent et donc contribuer à l'émergence d'une culture du feedback qui se traduit, entre autres, par davantage de continuité dans le feedback. En d'autres termes, nous ne pouvons créer un besoin d'apprentissage ou de partage à travers un outil mais il reste possible de susciter l'intérêt du collaborateur pour le feedback en faisant en sorte que ce dernier lui apporte quelque chose en termes de développement personnel. Cet apport peut être considérablement amélioré en présence d'un outil pertinent.

3.2.2. Les désavantages relatifs aux outils de feedback

❖ L'existence d'une trace écrite : reflet de la tension latente entre finalité d'évaluation de la performance et finalité de développement

Dans l'ensemble des entretiens réalisés, le feedback demeure, ne fût-ce qu'indirectement, associé à l'évaluation de la performance et à ses conséquences en termes de récompenses financières et d'évolution de carrière. Cette ambiguïté apparaît, par voie de conséquence, lorsqu'il s'agit d'étudier les finalités poursuivies par les outils de feedbacks ainsi que leurs avantages et inconvénients. Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreux outils de feedbacks sont, en réalité, avant tout conçus comme des outils d'évaluation de la performance continue.

Tandis que plusieurs entretiens saluent la possibilité de pouvoir conserver, grâce à l'outil, des traces écrites des différents feedbacks rendus afin de pouvoir les faire valoir durant l'évaluation annuelle, certains évoquent la réticence que peuvent éprouver les collaborateurs à risquer un feedback négatif.

« Les personnes sont libres de partager ces feedbacks avec les managers, de faire des screen shots en montrant 'voilà, des feedbacks que j'ai reçus de mes collaborateurs', ce qui peut parfois aider pendant l'évaluation qu'on aura à la fin ou au milieu de l'année. » - E2M

« Only HR can look into someone's feedbacks! HR looks into a person's received feedbacks of the past six months! It gets an easy overview like for instance '10 of the 13 managers that evaluated this person through a feedback said they could see the person operating at a next level'. » - E4

« Pourquoi formaliser par écrit ? Après ça laisse des traces dans le dossier. Donc les collaborateurs ne vont pas se couper l'herbe sous le pied gratuitement en demandant du feedback. » - E1C

Cette crainte n'est pas nécessairement infondée puisque - comme vu précédemment - plusieurs managers ne cachent pas qu'ils ont parfois par souci de transparence recours à l'outil pour centraliser des preuves face à la mauvaise implication d'un collaborateur. Ce souci de transparence semble, au demeurant, être un point d'attention prégnant dans les différentes organisations étudiées, point d'attention auquel l'outil apporte en partie une réponse par l'information formalisée qu'il stocke sur une longue durée tout en lui garantissant un accès rapide. Il importe de réaliser que la recherche de transparence n'est, en réalité, jamais très éloignée d'un souci de contrôle, dans un contexte où de plus en plus d'autonomie est laissée aux collaborateurs. Davantage de visibilité quant aux objectifs fixés et aux plans d'action en cours via la multiplication des feedbacks garantit quelque part au manager de pouvoir évaluer en continu l'évolution de son collaborateur.

« Il y a le target setting au début de l'année et ça reste bien sûr une étape obligatoire parce qu'une culture du feedback, c'est aussi lié à une culture dans laquelle on veut donner plus d'autonomie aux gens. Quelque part on donne l'autonomie aux collaborateurs sur le comment il faut faire les choses mais il faut quand même être assez concrets sur leurs attentes, objectifs et priorités. » - E2P

Dans ce contexte, les messages envoyés aux collaborateurs peuvent s'avérer quelque peu ambigus. D'un côté, la promotion faite autour de l'outil met souvent en avant les aspects relatifs au développement personnel et à l'apprentissage du collaborateur tandis que de l'autre, il semble difficile d'émanciper le manager, lui-même utilisateur de l'outil, de son rôle d'évaluateur au sens strict. Face à un tel constat, il est possible que les collaborateurs se montrent plus réticents à l'échange de feedbacks authentiques.

Si des stratégies visant à garantir la confidentialité des feedbacks reçus dans l'outil peuvent dans un certain sens atténuer cette ambigüité et sans doute permettre l'échange de feedbacks plus authentiques, l'utilisation des feedbacks positifs par les collaborateurs dans le cadre de l'évaluation tend à montrer que le feedback peine à s'affranchir totalement de l'évaluation de la performance. En outre, nous pouvons craindre qu'en dépit de la confidentialité, le collaborateur ne ressente une certaine pression à partager les feedbacks reçus et le suivi qui en a découlé. En effet, comme le souligne Besieux (2017), la demande de feedback crée souvent des attentes quant aux actions futures dans le chef des parties qui y ont répondu.

❖ **Le risque de standardisation, la virtualité et l'artificialité: le risque sous-jacent du 'feedback pour le feedback'**

Les entretiens menés nous confortent dans l'idée qu'il existe un risque que l'outil de feedback ne soit finalement qu'un artefact donnant lieu à des normes comportementales totalement étrangères aux finalités ayant au départ justifié la recherche d'une culture du feedback. Ce point semble particulièrement préoccuper un des responsables de projet interrogé qui tient à faire la distinction entre les règles et l'outil d'une part, et les valeurs partagées au sein de l'organisation d'autre part.

« Moi, je ne comprends pas que tu puisses dire à quelqu'un 'voilà, tu dois passer 30 minutes là-dessus'. On ne veut pas être rigide et donner des règles très strictes. C'est beaucoup plus les valeurs, la culture qui sont importantes et non les règles. » - E2P

« L'idée, c'est que ça devienne de plus en plus informel. Ce n'est pas juste l'outil. » - E2P

Le fait que le feedback devienne un objectif en soi, d'imposer une certaine fréquence de feedback et de le faire, de surcroît, via un outil qui ne laisse pas toujours beaucoup de liberté d'expression peut faire perdre de vue les objectifs de développement et d'apprentissage initialement poursuivis. Le risque est effectivement de voir apparaître des feedbacks standardisés - voire même totalement artificiels - avec pour seul souci la satisfaction d'un nouveau KPI.

« J'ai eu moi-même des demandes de feedback de la part de certaines personnes et je me suis dit que c'était du boulot en plus. J'ai formulé un ou deux feedbacks et je dois reconnaître que quand j'ai dû en formuler un troisième, j'ai été voir ce que j'avais dit dans les deux premiers, pour faire un copy-paste, partiel bien sûr parce qu'il faut l'adapter à la situation et à la personne. » - E2C

Partie III : Discussion et conclusion

Les objectifs de cette recherche étaient de (1) proposer un modèle théorique permettant d'identifier les leviers de la culture du feedback et (2) d'identifier des bonnes pratiques en la matière.

Le modèle théorique synthétisé dans les Tableaux 3 et 4 met en avant l'importance de facteurs individuels et organisationnels, et leurs liens inextricables. C'est un premier enseignement de cette recherche : si la pratique et la théorie distinguent des **leviers organisationnels** (politique de gestion) et des **leviers individuels** (aptitudes et comportements), ces deux dimensions sont les **deux faces d'une même pièce** et il s'est avéré impossible d'agir sur l'une sans considérer l'autre. En d'autres termes, la distinction de ces niveaux d'analyse est quelque peu artificielle puisque, en définitive, c'est à l'individu qu'il incombe de recevoir et de donner un feedback. Lorsque nous avons introduit le niveau de l'équipe, à la suite de l'enquête exploratoire, c'était essentiellement pour faire état de dynamiques collectives spécifiques en fonction de la « maturité » des travailleurs et du style de management, au sein de groupes spécifiques dans l'organisation. Il s'agit donc, encore, de considérer des individus, en ce compris le manager, et le contexte organisationnel. Celui-ci a notamment pour rôle de « faire vivre » la culture du feedback au quotidien, dans le respect des repères établis par les politiques de GRH et, en particulier, dans le cadre du projet spécifique de mise en œuvre d'une culture du feedback continu.

Un deuxième enseignement à tirer de notre étude réside dans la prise en compte du contexte organisationnel et de la culture ou des conventions. Il faut mettre en contexte nos résultats, tant théoriques qu'empiriques : il n'y a **aucun universalisme possible en matière de culture du feedback et les modèles présentés sont génériques**, ils doivent être ajustés au contexte de chaque organisation et, en fonction de celui-ci, certains leviers deviennent caduques. L'on peut ainsi aisément comprendre que certaines professions sont davantage familières avec la pratique du feedback continu, ainsi que certains secteurs. De même, chaque organisation peut se lancer dans un projet de « culture du feedback » pour des raisons différentes. Il est essentiel d'**être au clair sur les intentions sous-jacentes à la mise en œuvre de tels projets** : que cherche-t-on ? Ces motivations doivent être cohérentes avec d'autres politiques menées concomitamment ; elles apparaîtront alors authentiques, un gage de succès dans le développement d'une pratique de gestion qui nécessite la confiance mutuelle, mais aussi envers l'organisation. En termes de convention, notre étude révèle qu'il reste **malaisé**, pour les travailleurs, **de donner du feedback à leur manager**. Les expériences en cours montrent que si les échanges entre pairs sont faciles à initier, ceux vers celle ou celui qui est manager sont beaucoup moins fréquents. Outre le phénomène culturel – certaines organisations sont plus familières au fait d'échanger des feedbacks – cela relève aussi de la prégnance du rôle d'évaluation qui est *conventionnellement* attribué au manager.

Cela nous amène à un troisième enseignement : en allouant la responsabilité du feedback à l'ensemble des travailleurs d'une équipe et de l'organisation, **c'est une compétence managériale (de plus) que l'on partage**. Autrement dit, c'est au métier de manager, à ses prérogatives *conventionnelles* et à sa légitimité que l'on touche. La capacité et la légitimité pour

donner du feedback sur le travail – ou l’attitude au travail –, précédemment prérogative du manager, devient celle de tous. Ce faisant, cette culture du feedback continu et entre tous participe de la **dilution d’une identité professionnelle** (le manager traditionnel) et de la reconfiguration d’une autre identité professionnelle, celle d’un **manager-coach**.

Si le feedback peut être perçu comme la prérogative du manager, c’est parce qu’il reste associé à l’évaluation et à ses conséquences (promotion, reward). C’est le quatrième enseignement de notre recherche : il demeure **difficile d’isoler le feedback de l’évaluation**, fut-il continu et intégré à une perspective culturelle. Il n’est donc pas si *naturel* de partager des jugements réguliers sur le travail et les attitudes de ses collègues. Fondamentalement, ayant pour ambition « *d’orienter les comportements dans le sens souhaité* », la culture du feedback et le feedback continu constituent des outils de contrôle. A fortiori lorsque les feedbacks échangés sont archivés et mobilisés lors des moments d’évaluation plus formels. La bonne pratique identifiée dans l’étude exploratoire consiste à mettre à disposition un dispositif technique (une application, p.ex.) permettant le feedback entre pairs, sans que celui-ci ne soit archivé et accessible au manager : ce feedback continu poursuit une visée de développement personnel et professionnel pour le travailleur qui est libre d’en évoquer le contenu avec son manager.

Cinquièmement, pour les individus – travailleurs comme managers –, il ne faut pas perdre de vue que **ce type de projet prend du temps**. D’abord, parce qu’il touche à la culture organisationnelle. Agir sur des valeurs est un travail de longue haleine et qui doit **être mené en cohérence** : les projets et politiques en matière de GRH doivent être alignés et la dimension « feedback continu entre tous » doit constituer une composante, parmi d’autres, d’un projet organisationnel plus large. Ensuite, parce que « faire vivre » cette culture exige une acculturation permanente : il convient de **rappeler sans cesse les objectifs poursuivis, les modalités choisies, les balises identifiées** ensemble pour donner et recevoir un feedback. Ici aussi, cela prend du temps. Egaleme nt pour celles et ceux – nous pensons, notamment, aux managers – qui doivent désapprendre certains rôles et en apprendre de nouveaux. Finalement, **cela prend du temps de donner et d’interpréter un feedback**. Le risque, identifié dans cette recherche, est de soumettre chaque individu à un flux de messages, à une évaluation continue, face auxquels il ne peut réagir, sinon de façon incrémentale. Certaines recherches évoquent **l’épuisement qui vient de cette exposition permanente, de cette mise en discussion de soi-même et de son travail de manière continue**. Si les travailleurs sont demandeurs de feedback, la question de la gestion de ces flux de données reste peu explorée. Il est donc nécessaire **d’associer à ces feedbacks permanents des moments structurés d’échange** pour faire le point et concentrer ses efforts sur l’une ou l’autre piste de développement.

Enfin, un dernier enseignement majeur peut être tiré de cette étude. Il reste préoccupant de constater qu’un **projet de changement culturel** qui touche à la vision du « vivre ensemble » dans l’entreprise, à une stratégie durable en matière de management humain **repose essentiellement sur...la mise en œuvre d’un outil**. Il y a ici un paradoxe propre aux sciences de gestion : le besoin de traduire des éléments intangibles (la culture, les valeurs, la vision du métier, du travail, la considération de ce qu’est un travail bien fait, la dynamique collective, etc.) en outils. Il a donc été grandement question, dans ce rapport, de l’outil mobilisé pour

permettre le feedback continu entre tous. À certains égards, **cet outil est considéré comme l'objet visible et concret qui doit**, bien plus que simplement *permettre* le feedback, le **susciter et le « faire vivre »**. La réflexion sur « l'outil » arrive donc très rapidement, occultant peut-être le projet d'organisation dans lequel la culture du feedback s'insère.

Bibliographie

- Alvesson, M. et A. Spicer (2012) A stupidity-based theory of organizations, *Journal of Management Studies* 49(7), 1194-1220.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). *Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information*. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE (Vol. 32). Consulté à l'adresse <http://webuser.bus.umich.edu/sja/pdf/FeedbackIndResource.pdf>
- Azzam, T., & Whyte, C. (2018). Evaluative feedback delivery and the factors that affect success. *Evaluation and Program Planning*, 67, 148-159.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260-268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Bégin, L., & Véniard, A. (2013). L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Management & Avenir*, 4(62), 32-51.
- Besieux, T. (2017). Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. *Business Horizons*, 60, 435-439.
- Bracken, D., Rose, D., & Church, A. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
- Brutus, S., & Brassard, N. (2005). Un bilan de l'évaluation multisource. *Gestion*, 30(1), 24-30.
- Chatman, J., & Eunyong Cha, S. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4), 19-34.
- Chhokar, J., & Wallin, J. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 524-530.
- Chiapello, E. et P. Gilbert (2013) Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion. Paris : La Découverte.
- Dahling, J., & O'Malley, A. (2011). Supportive Feedback Environments Can mend Broken Performance Management Systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 201-203.
- Dérioux, S. (2016) La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise. Une enquête sur le rôle de la mémoire des communautés de travail à Enedis. Thèse de doctorat, Université Jean Mouly, Lyon.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gong, Y., Wang, M., Huang, J. C., & Cheung, S. Y. (2017). Toward a Goal Orientation-Based Feedback-Seeking Typology: Implications for Employee Performance Outcomes. *Journal of Management*, 43(4), 1234-1260. <https://doi.org/10.1177/0149206314551797>

- Govaerts, M. J. B., van de Wiel, M. W. J., & van der Vleuten, C. P. M. (2013). Quality of feedback following performance assessments: Does assessor expertise matter? *European Journal of Training and Development*, 37(1), 105-125. <https://doi.org/10.1108/03090591311293310>
- Hatchuel, A. et B. Weil (1992) *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Paris : Economica.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Johnson, D., Rocheleau, J., & Tilka, R. (2015). Considerations in feedback delivery: the role of accuracy and type of evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3/4), 240-258.
- Kim, K. Y., Patel, P. C., Atwater, L., & Smither, J. (2016). Multisource Feedback, Human Capital, and the Financial Performance of Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1569-1584.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000. <https://doi.org/10.1002/job.610>
- Knesek, G. (2015). Creating a feedback-rich workplace environment: Lessons learned over a 35+ year career in human resources. *Psychologist-Manager Journal*, 18(3-4), 109-120. <https://doi.org/10.1037/mgr0000032>
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., & Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the « more is better » assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 217-228. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.05.002>
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance. *Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit », 3(20), 43-71.*
- Lechermeier, J., & Fassnacht, M. (2018). How do performance feedback characteristics influence recipients' reactions? A state-of-the-art review on feedback source, timing, and valence effects. *Management Review Quarterly*, 68, 145-193.
- Lefèbvre, H. (1974) *La production de l'espace*. Paris : Ed. Anthropos.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Éd.), *Qualitative Research Practice* (p. 138-169). Thousand Oaks: SAGE.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: SAGE.
- Linderbaum, B., & Levy, P. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.
- London, M. (2003). *Job Feedback*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100. Consulté à l'adresse www.HRmanagementreview.com
- Medvedeff, M., Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2008). How attributes of the feedback message affect subsequent feedback seeking: the interactive effects of feedback sign and type. *Psychologica Belgica*, 48(2), 109-125.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Van Yperen, N., & Sassenberg, K. (2014). C'est le ton qui fait la critique - for the powerful: the effect of feedback framing and power on affective reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 795-805.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Paris: Armand Colin.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.211>
- Saedon, H., Salleh, S., Balakrishnan, A., Imray, C., & Saedon, M. (2012). The role of feedback in improving the effectiveness of workplace-based assessments: A systematic review. *BMC Medical Education*, 12(25).
- Salas, E., & Rosen, M. (2010). Experts at work: Principles for developing expertise in organizations. In S. W. . Kozlowski & E. Salas (Éd.), *Learning, training and development in organizations* (p. 99-134). New-York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Shute, V. J. (2008). Focus on Formative Feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153-189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>
- Smither, A., London, M., & Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology* (Vol. 58). Consulté à l'adresse <https://search.proquest.com/docview/220149152/fulltextPDF/494F5834C45E4982PQ/1?accountid=12156>
- Sparr, I. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Vol. 3). Consulté à l'adresse http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10171/Sammelmappe_Sparr_Sonnentag.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Steelman, A. L., Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>

- Taskin, L. et A. Dietrich (2016) *Management Humain*. Bruxelles : De Boeck supérieur, coll. Manager RH
- van der Rijt, J., van de Wiel, M., Van den Bossche, P., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2012). Contextual Antecedents of Informal Feedback in the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Vidaillet, B. (2013) *Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*. Paris : Le Seuil.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance. <https://doi.org/10.1177/0149206306297581>
- Williams, G., & Beck, V. (2018). From annual ritual to daily routine: continuous performance management and its consequences for employment security. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 30-43. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12106>

Annexe: le guide d'entretien

Contexte de la recherche : la présente recherche vise à identifier les éléments organisationnels permettant de susciter le développement d'une culture du feedback continu et entre tous. Par culture du feedback, nous entendons ici un environnement propice à la sollicitation, l'utilisation et la réception en continu du feedback (formel et informel) par les individus afin d'améliorer leur performance au travail. Le but de cet entretien est donc d'avoir votre expérience et votre ressenti quant à la mise en œuvre d'une telle culture [dans votre organisation/équipe].

But des entretiens : ces entretiens permettront d'étoffer les déterminants organisationnels identifiés dans la littérature scientifique et de les éprouver dans la pratique. Ils permettront également d'identifier les bonnes pratiques associées à la mise en œuvre d'une culture du feedback.

Modalités des entretiens :

1. L'entretien dure environ 1h. C'est une conversation ouverte avec des questions générales et un focus sur votre expérience, vos opinions, ce que vous pensez et ressentez sur le sujet de la culture du feedback continu et entre tous mise en place dans votre organisation/équipe.
2. Afin de pouvoir l'analyser plus en profondeur par après, puis-je enregistrer l'entretien ? Cela me permettra aussi de ne pas constamment être en train de prendre des notes et de pouvoir être totalement dans la conversation avec vous.

Confidentialité : seule l'équipe de recherche aura accès aux données, rien de ce que vous direz ne sera rapporté à votre manager/ au RH. Votre nom ne sera mentionné nulle part et les données seront traitées de façon globale et transversale entre les différents cas, sans contextualiser les résultats.

Thèmes	Questions
Introduction/ Briser la glace	1. Pouvez-vous me décrire votre rôle actuel au sein de votre organisation/équipe?
Culture du feedback en place	2. Comment décririez-vous la culture du feedback en place? <i>a. Quelles formes de feedback sont les plus présentes dans votre organisation/équipe (par ex. feedback oral ou écrit, direct ou indirect, planifié ou spontané, etc.) ?</i> <i>b. Quelles sont les pratiques de feedback utilisées dans votre organisation/équipe (par ex. feedback 360°...).</i> <i>c. Quelles personnes sont impliquées dans le feedback (par ex. N+1, collègues, clients,...)</i> <i>d. Sur quoi porte généralement ce feedback (résultats ou le processus pour arriver aux résultats) ?</i> <i>e. Dans quel but pensez-vous que le feedback est donné (correctif, développemental, de renforcement)?</i>
Déterminants de la culture du feedback	3. Sur base de votre expérience, quels sont les éléments qui facilitent ou empêchent une culture du feedback ?
Bonnes pratiques	4. Avez-vous recours à un outils technologiques (applications spécifiques, logiciel) pour faciliter la mise en place de cette culture ? 5. Pensez-vous à des bonnes pratiques permettant la mise en œuvre d'une culture du feedback continue et entre tous ? <i>a. Si oui, à quel moment de la mise en œuvre d'une telle culture ces pratiques interviennent-elles ?</i>
Conclusion	6. Avez-vous le sentiment que quelque chose n'a pas été abordé Durant l'entretien?
Résumé et remerciements finaux	