LE POUVOIR DES CONVERSATIONS

L'art de donner et recevoir du FEEDBACK

Stéphane Moriou

FEEDBACK

LE POUVOIR DES CONVERSATIONS

L'art de donner et recevoir du FEEDBACK

DUNOD

Couverture : Studio Dunod
Éditorial : Delphine Levêque et Églantine Assez
Fabrication : Martine Pierron
Mise en pages : Kepler
Photo de l'auteur : © Sébastien Jourdan

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-083702-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Tu n’es pas encore né(e).

Je n’écris ce livre que pour toi.

Sommaire

Préface de Thierry Watelet IX
Introduction..... 1

Première conversation : Antoine de Saint-Exupéry 7

Chapitre 1 Nous ne savons pas ce que nous ne savons pas 11

S'entendre sur une définition 12
Une théorie du vivant 23
Le désert de feedback 31
Condamnés à apprendre 43
Les impacts du feedback 52

Deuxième conversation : Charles Darwin 60

Chapitre 2 Sans technique un art n'est rien 65

La structure du feedback 66
Techniques pour conjurer le sort..... 80
Il était une fois des erreurs 94
Accélérer son développement 105
De la prose à la poésie du feedback..... 120

Troisième conversation : Anna Magdalena Bach **131**

Chapitre 3 Quand la langue devient culture **135**

Conquérir sa culture 136
Start with why 148
Tous en scène ? 159
À vos marques, prêts, partez ! 168
Une philosophie de projet 180

Quatrième conversation : la Lune **189**

Chapitre 4 Si vis pacem para feedback **193**

Critique de la soumission pure 194
La révolution de l'engagement 206
La guerre des autorités ? 215
Le feedback est un humanisme 223
C'est à l'école qu'il faut semer 232

Dernière conversation : le Feedback **245**

Préface

Parez-vous de votre plus bel émerveillement. Vous entrez dans un livre où vous musarderez autour de parterres de poésie et de beautés singulières. Stéphane Moriou vous invite à des flâneries intelligentes. Vous marcherez aussi sur les sentiers étroits de la psychologie et de la science. Vous arpenterez des contrées aux termes précis, aux périmètres millimétrés. Stéphane Moriou vous accueille au cœur de ses recherches sur le feedback.

Le mot incarne l'exact trait d'union entre l'être et le devenir. Au plus intime de votre existence, là où tournent les plus mystérieux engrenages du progrès et de l'amélioration personnelle, soudain, quelqu'un vous livre un cadeau. Non pour enrichir ce que vous êtes, mais pour bâtir ce que vous pourriez devenir. Le présent, aussi beau soit-il, peut sembler insolent.

Au plus profond de votre intimité, à la table de vos hésitations, de vos certitudes et de vos procrastinations, l'Autre fait une offrande qu'il est difficile de refuser. Seul, vous ne l'auriez trouvée dans aucune vitrine, sur aucune plateforme, dans aucun livre. Cette générosité, dépourvue d'impudence, vient d'un semblable. Il veut vous faire grandir.

La manœuvre est bénéfique et délicate. Le donneur vous observe et vous guette, imagine, puis suggère et propose un feedback enrubanné de bienveillance et de liberté. Son cadeau est une offre de progrès personnel. Vous voilà partagé entre un brutal « De quoi se mêle-t-il ! » et une infinie gratitude.

Un livre, un professeur, un expert, une communauté de savoirs augmentent vos connaissances, corrigent vos erreurs, améliorent votre maîtrise selon des processus cadencés.

Le feedback appartient à cette grande famille d'écolage. Il semble en être le benjamin, moins érudit qu'un professeur, mais aussi pertinent et plus rapide par ses promesses immédiates. Stéphane Moriou vous appelle à l'apprivoiser. Vous découvrirez sa puissance universelle et son humilité constante. Il ne bombe jamais le torse ni ne tape du poing sur la table. Il suggère, invite, propose, et ne souille jamais votre liberté. C'est un précepteur respectueux. Le titre même de l'ouvrage suggère le feedback à portée de tout le monde. D'un accès aisé, il s'infiltre dans les conversations et leur confère un pouvoir inhabituel.

Quiconque le reçoit déballe le cadeau, l'intègre, le façonne, le transforme peut-être, et grandit à sa guise. Voilà le génie du feedback : il vous ouvre l'horizon d'un devenir inattendu. Sous la forme d'un minuscule conseil, d'une phrase à la dérobée, d'un regard décalé, détaché de toute ambition hormis celle de vous amender, il dresse devant vous des degrés de progrès que vous gravirez à votre façon et aménagerez seul. Votre savoir déjà copieux commence alors à briller d'un nouvel éclat, votre geste prend une élégance inespérée, votre maîtrise rayonne d'une patine veloutée.

Le feedback tient toute répétition pour médiocre. Il ambitionne un perfectionnement constant. Il escamote « égal » et sort « mieux » de son chapeau. C'est un malicieux magicien.

Stéphane Moriou déverse dans le feedback toute la science et la rigueur du chercheur. Vous parcourrez des références et des études. Il dresse sur votre chemin des méthodes et des protocoles grâce auxquels vous vous exercerez à la pratique. Vous devinerez aussi que l'auteur, plus encore, met dans le feedback tous ses espoirs humanistes. Il s'agit d'un outil simple, forgé par un cœur intelligent, tourné gratuitement vers son semblable pour le faire grandir perpétuellement. Le feedback, c'est l'université de la vie par expérience augmentée.

Stéphane Moriou vous souhaite des feedback nombreux, éclairants et variés. Ne cessez d'en demander, tel est son conseil. Donnez-en chaque fois que possible.

Un jour où vous vous sentirez d'humeur plus hardie, vous prendrez le timon d'un feedback et le guiderez jusqu'à son destinataire. Dans le silence qui suivra la gratitude exprimée, vous attendrez indéfiniment de voir éclore le fruit de votre don. Il ne ressemblera peut-être en rien au semis. Vous assisterez alors, ébloui et étonné, à ce génie de nos vies capables de faire jaillir mille beautés là où l'on n'en espérait qu'une.

L'arbre à feedback donne des fruits aussi divers que les Hommes.

« Changer rend meilleur, affirmait Churchill. Changer souvent rend parfait ». Le feedback tangente l'aphorisme.

Thierry WATELET

Introduction

« Les langues ont deux finalités : se comprendre et évoluer. Vous, les humains, êtes devenus des maîtres en la matière. Au cours de l'Histoire, vous avez su développer des sons subtils, des lexiques précis, des grammaires sophistiquées. Ils vous ont permis de communiquer, de partager du savoir, d'apprendre à vous connaître. Vous avez compris que dans la course à l'évolution, cette aptitude vous confèrerait un avantage primordial. Alors vous avez voulu partager ces connaissances à plus grande échelle. Vous avez créé des lieux pour apprendre, des lieux pour s'interroger, des lieux pour coopérer. Vous avez compris que le savoir n'avait pas de frontière et vous avez dû faire vôtres des langues étrangères. Vous avez relevé ce défi avec tellement de panache. Ce fut magnifique ! Alors quelle sera votre prochaine étape ? Les voies qui s'offrent à vous sont nombreuses. J'ai pourtant acquis une certitude : il vous reste encore une langue à inventer. Une langue qui vous permettrait d'apprendre sans vous juger, de grandir sans vous affronter, de vous réaliser sans culpabiliser. Il se pourrait que je sois cette langue. Si vous m'entendez, vous découvrirez peut-être que certaines conversations ont le pouvoir de devenir inoubliables… »

Ainsi parlait le Feedback.

Dans le domaine des sciences humaines, des dizaines de milliers d'ouvrages sont publiées chaque année. Étrangement, le thème du feedback a été peu abordé. Bien sûr, des chercheurs tels que Kim Scott, John Hattie ou Joseph Zenger ont, chacun à leur manière, contribué à formaliser et populariser le concept. Vous trouverez aujourd'hui environ une cinquantaine d'ouvrages de référence sur le sujet. Ils sont majoritairement anglo-saxons.

Si vous prenez le temps de lire attentivement les publications scientifiques, vous serez probablement frappés, comme je l'ai été, par ce troublant constat : la diversité des définitions du terme « feedback » engendre des conclusions contradictoires qui, loin de rassembler, divisent leurs auteurs. Et elles les éloignent souvent de la plus fondamentale des questions : Quels bénéfices aurions-nous à mettre plus de feedback dans notre vie ?

Je ne me serais jamais plongé dans l'écriture de cet essai sans les encouragements de celles et ceux qui ont écouté mes enseignements. Je peux confesser que rien ne m'émeut plus que d'avoir l'impression de toucher un peu la vie des gens. Quand un agriculteur voit que la moisson est bonne, il a envie de continuer à semer. Alors je me suis lancé.

Mon travail a consisté à consigner méticuleusement, pendant près de vingt ans, d'innombrables observations. J'ignorais qu'un jour j'en ferai un recueil. Quand j'ai commencé à écrire cet essai, j'ai rassemblé puis organisé un peu plus de sept cent cinquante pages de notes personnelles et une centaine d'études scientifiques sur le feedback. Il est très touchant de voir sa pensée progresser sur un temps aussi long. Mes premières réflexions me semblent aujourd'hui tellement naïves. Heureusement, une confrontation presque quotidienne du monde des idées avec celui de la réalité m'a permis d'établir des liens nouveaux et d'élaborer une vision plus complète.

Sur ce chemin, j'ai vécu cette expérience troublante : la connaissance grandit de façon linéaire pendant que l'ignorance grandit de façon exponentielle. Plus j'apprenais sur le feedback, plus je découvrais l'immensité de ce que j'ignorais. Comme les croissances exponentielles tendent vers l'implosion, je me suis laissé convaincre qu'il fallait que je m'arrête et que je pose dans ces quelques pages l'état de ma réflexion.

« Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie », disait le psychologue américain Kurt Lewin dont j'admire le travail. Je ne saurais

dire si ce livre aura une portée davantage théorique ou pratique. Je sais en revanche que mes propos sont réfutables et j'attendrai avec une excitation mêlée d'angoisse vos bons feedback. J'ai sélectionné, hiérarchisé, lié des données pour créer un corpus cohérent confronté empiriquement à la réalité. J'ai volontairement limité les exemples personnels car je ne crois pas que la singularité ait valeur pour tous. Je me suis attaché à énoncer des principes généralisables, vérifiables et accessibles. Ma quête a été celle de règles et de techniques qui puissent s'appliquer auprès de différentes personnes, sur différents sujets, et dans différents pays.

Dans ce lent cheminement, une conclusion s'est peu à peu imposée à moi : le feedback est un mot qui se fait langue. Il est en définitive composé d'un vocabulaire et d'une grammaire qui lui sont propres. Il constitue un système conventionnel de communication qui peut se transmettre d'un individu à un autre. Il évolue dans le temps de manière dynamique. Il s'acquiert par un travail de mémorisation et d'application similaire à celui d'une langue étrangère.

***

N'allez surtout pas croire que je sois exemplaire en feedback. Les bonnes fées de la psychologie avaient dû oublier de se pencher sur mon berceau. Il me fallut près de la moitié d'une vie pour comprendre mes innombrables erreurs. Un jour pourtant, le feedback m'a choisi comme la baguette son sorcier. Quelle ironie que ce soit un Français qui parle aujourd'hui de feedback ! La France, ce pays si critique, contestataire et prisonnier de sa culture de la faute.

Depuis que je suis né, j'aime comprendre, élucider, relier. Dans mon journal de bébé, mes parents avaient consigné que mon tout premier mot avait été « pourquoi ». Cette question ne m'a jamais quittée. En 1996, mon premier livre co-écrit[1] interrogeait le pas-

1. Romagni Patrick, Moriou Stéphane, Roquilly Christophe [et al.], *10 outils clés du management*, Les Presses du Management, 1996.

sage du « pouvoir sur » au « pouvoir avec », entre autres grâce au feedback. En 1998, je rédigeai une étude internationale qui dressait un panorama sur l'origine et l'avenir des pratiques du feedback à 360 degrés. En 2002, je publiai une étude sur les pratiques de gestion de performance en France. Elle interpellait déjà la contribution de l'entretien annuel à la création de valeur dans l'entreprise. Juste avant mes trente ans, je lançai ma première société et la spécialisais dans l'évaluation psychologique des employés, cadres et dirigeants. Elle fut l'opportunité de donner des milliers de feedback dans le monde entier, des ouvriers sur sites de production aux présidents de grands groupes internationaux. J'ai compris assez tardivement que le feedback était le fil rouge de mon parcours. Si je peux l'incarner aujourd'hui, c'est seulement parce que j'ai eu l'occasion de le côtoyer de mille et une manières.

Je pratique le feedback depuis plus de vingt ans ; je l'enseigne en continu depuis sept. Ma première vraie conférence sur « L'art du feedback » a été donnée le 12 septembre 2014. Depuis, j'ai eu la chance de toucher la vie d'un nombre que je ne saurais calculer de personnes, que ce soit lors de conventions ou des différents ateliers que j'ai animés. Je n'avais pas anticipé cet appétit des entreprises. Je n'avais pas non plus imaginé que le grand public s'intéresserait à ces travaux. Le 10 décembre 2019, je montai sur les planches du Théâtre Bô Saint-Martin à Paris pour la première de mon one-man show « *Back to the feedback* ». Au cours de toutes ces années, j'ai eu la chance d'interagir avec certains des plus grands psychologues de notre temps. Ils m'ont considérablement inspiré. J'ai tant appris de tous ces publics. Il paraît logique que je donne en retour.

Les livres soignent de la plus dangereuse des maladies : l'ignorance. Je fais plusieurs vœux pour celui-ci. J'aimerais qu'il soit utile à quelques-uns, sans être nuisible aux autres. Je voudrais qu'il vous donne envie d'apprendre une nouvelle langue. J'aimerais enfin qu'il soit un ami intime avec lequel vous pourrez

converser. J'ai voulu l'écrire afin qu'il s'adresse à tout le monde, qu'il touche l'univers professionnel comme la sphère privée, et que chacun puisse y trouver ne serait-ce qu'une inspiration.

Dans le feedback, il y a du simple, du compliqué et du complexe. La première partie du présent ouvrage présente les fondements de la langue feedback. La deuxième donne les clés pour la pratiquer. La troisième aborde quant à elle un sujet plus délicat, celui de la diffusion du feedback dans les organisations. Enfin, la quatrième et dernière partie ouvre une réflexion sur l'évolution des modes d'autorité et l'avenir du feedback dans le monde.

Ce livre est écrit de manière pédagogique et progressive. À la manière du Petit Poucet, j'ai semé des morceaux de nourriture intellectuelle tout au long des pages, afin de vous tenter de les dévorer, en bon ogre de feedback que vous serez, jusqu'au bout. Et si vous le lisez vraiment attentivement, vous comprendrez que mon modèle de changement est dans le plan. Vous passerez au gré des chapitres de l'orientation, à la désorientation, puis à la réorientation, et enfin à l'intégration. La clé de votre apprentissage repose uniquement sur votre application et votre persévérance.

Il serait impossible d'écrire ce livre en quelques mois en partant d'une page blanche. C'est d'ailleurs là sa principale valeur, me semble-t-il : vous permettre en quelques heures d'accéder aux idées que j'aurais mis vingt ans à élaborer.

***

Certains seront tentés de formuler des objections sur ce travail. En réalité, ils sont déjà à l'œuvre. D'aucuns considèrent que le feedback n'est qu'une mode anglo-saxonne de plus et qu'elle sera prochainement remplacée par une autre. L'avenir ne dépend que de ce que nous autres en ferons. Je démontrerai petit à petit que ce n'est pas par hasard si le sujet du feedback suscite autant d'intérêt depuis quelques années. Lorsqu'une mode perdure, elle devient culture. C'est tout ce que je souhaite au feedback.

Ne m'accusez pas de penser que le feedback sauvera le monde. Je ne suis pas utopiste. J'expliquerai pourquoi le feedback ne marche ni avec tout le monde, ni sur tous les sujets. Je peux accepter que tout le monde ne pratique pas, et espérer que les gens pratiquent plus. J'ai aussi conscience de mon biais culturel : je suis Français et ne maîtrise que ma langue maternelle et la langue de Shakespeare. Je regarde le monde à travers ces filtres. Il existe donc toute une tradition internationale sur le feedback qui m'échappe encore. Ce livre créera peut-être des opportunités de la rencontrer.

Il me faut rentrer dans ces détails personnels. Je les formule pour expliquer que cet ouvrage est le fruit d'une quête minutieuse sur un sujet précis. Il n'en est pas moins très incomplet. Il me faudra encore de nombreuses années, et peut-être plus d'une vie, pour l'achever. Il est donc nécessairement imparfait.

***

Au fond, s'il ne fallait retenir qu'une seule chose, ce serait celle-ci : ce n'est pas ce que vous lirez qui est important, c'est ce que vous en ferez. J'aimerais que cet essai vous fasse rentrer en conversation : avec votre famille, avec vos collègues, avec vos amis, avec… vous-même ! Sa vocation n'est pas de finir immaculé dans votre bibliothèque. Lisez, annotez, soulignez, cornez, dessinez. Fermez-le, sortez et appliquez. Rouvrez-le et recommencez. Il faudrait qu'il termine usé.

Witherslack, Angleterre.
Août 2021. Cet été-là, il pleuvait.

Première conversation

« S'il vous plaît… dessine-moi un feedback !

— Hein ! »

Les grands arbres centenaires qui délimitent le Tarn Hows semblaient converser avec les nénuphars qui avaient fleuri ce jour-là. Je me laissai envoûter par ces dialogues imaginaires qui prenaient vie devant moi. Au nord de l'Angleterre, le parc national du Lake District a des charmes indescriptibles. Une voix étrangère vint interrompre ma contemplation. Je ne compris pas immédiatement ce qu'elle voulait.

« Qu'est-ce que cette drôle de question ? demandais-je.

— J'aimerais comprendre ce qu'est le feedback, et savoir de quoi tu vas parler dans ce premier chapitre, répondit la voix.

— Tu t'intéresses au feedback ? Tu as l'air bien jeune. Et comment sais-tu que je suis en train d'écrire un livre sur ce sujet si particulier ? »

Cette voix était de toute évidence celle d'un jeune garçon qui n'avait pas mué et, pourtant, elle avait déjà cette assurance que l'on retrouve chez les adultes. Il sentit que je m'interrogeais sur son âge. Je n'étais sûrement pas le premier. Il poursuivit :

« J'aime les récits qui parlent de graines de baobabs et d'allumeurs de réverbères qui accrochent des étoiles dans le ciel.

— Mon livre n'est pas une fiction, affirmai-je. C'est un ouvrage pour encourager à converser autrement.

— C'est là une bien noble ambition, répondit-il. Tu sais, ce qui est important, c'est d'enrichir la vision du monde en réduisant les sources de malentendus.

— Le feedback est effectivement là pour ça. »

J'eus le pressentiment qu'il avait traversé bien des océans. Sa voix avait cette force et cette humilité que l'on retrouve chez ceux qui, ayant connu de vrais temps seuls, ont appris la valeur du dialogue.

« Comment as-tu entendu parler de feedback ? continuai-je.

— Je ne sais pas, et ça n'a pas d'importance, répondit-il. Ce qui m'intéresse, ce sont les généreux du cœur. J'aime ceux qui échangent et qui donnent sans compter.

— Tu parles comme quelqu'un qui a beaucoup donné, répondis-je.

— Lorsque tu donnes, tu exprimes ta vraie humanité. Ce que tu possèdes, on peut toujours te l'enlever. Ce que tu offres, loin de t'affaiblir, te fait toujours grandir. Cela étant, j'aurais sans doute pu donner plus.

— On le peut tous, confessai-je intérieurement. »

Il y avait dans cet échange une sagesse qui m'échappait. Il ne me laissa pas le temps de savourer l'instant et me relança : « Quels sont les autres thèmes que tu souhaites aborder dans ce chapitre ?

— Je vais poser une définition du feedback, expliquer ce qu'il est vraiment et ce qu'il n'est pas.

— Je crois que nous sommes des nœuds de relations et rien d'autre, que nous n'existons que par nos liens, reprit-il.

— Je voudrais aussi démontrer que le feedback fait partie du vivant, qu'il est vivant, renchéris-je.

— Si tu veux y parvenir, il faudrait que les adultes finissent par accepter que nos différences ne nous éloignent pas et qu'elles nous enrichissent.

— Tu sais combien cela est difficile. »

Je ne voulais gâcher ni les espoirs ni la conversation avec ce nouvel ami mystérieux. Il me semblait important d'être honnête avec lui. Je poursuivis :

« Mon premier chapitre parle aussi du désert de feedback dans lequel nous vivons. Il y a tant d'affreux et de vaniteux. Tu as dû en rencontrer.

— J'ai traversé bien des déserts d'humanité, dit-il avec un regret que je pus aisément percevoir. J'ai même connu l'angoisse de la dépression. Cela m'a appris qu'il fallait chercher les puits qui se cachent derrière les dunes.

— Tout cela demande bien des efforts. Alors je vais aussi expliquer pourquoi il est important de se former, d'apprendre encore et toujours.

— Pour grandir, il faut travailler. Ceux qui voudront apprendre le feedback ne pourront éviter cet effort, ajouta-t-il.

— Tu sais, le feedback est une rose bien plus délicate à cultiver qu'il n'y paraît. J'espère que les lecteurs ne seront pas rebutés à cette idée.

— Tu n'as pas à leur enseigner, il te suffit de les guider, répondit-il comme pour m'encourager.

— Crois-tu que ce jeu en vaille la chandelle ? lui demandai-je. »

Sans m'en rendre compte, le dialogue s'était inversé. Il était venu pour m'interroger sur le feedback et petit à petit, c'est moi qui cherchais dans ses réponses une réassurance. J'avais besoin d'entendre que je ne m'étais pas trompé de planète.

« Là où il y a une générosité il y a toujours une sagesse, dit-il du haut de sa colline.

— Ce sujet du feedback n'est pourtant qu'un grain de sable, avouai-je humblement.