

# **LE POUVOIR DES CONVERSATIONS**

L'art de donner et recevoir  
du **FEEDBACK**

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 1<sup>er</sup> 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).



© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://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.

# Sommaire

Préface de Thierry Watelet .....	IX
Introduction.....	1
<b>Première conversation : Antoine de Saint-Exupéry .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1 Nous ne savons pas ce que nous ne savons pas .....</b>	<b>11</b>
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
<b>Deuxième conversation : Charles Darwin .....</b>	<b>60</b>
<b>Chapitre 2 Sans technique un art n’est rien .....</b>	<b>65</b>
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

<b>Troisième conversation : Anna Magdalena Bach.....</b>	<b>131</b>
<b>Chapitre 3 Quand la langue devient culture.....</b>	<b>135</b>
Conquérir sa culture .....	136
Start with why .....	148
Tous en scène ? .....	159
À vos marques, prêts, partez ! .....	168
Une philosophie de projet .....	180
<b>Quatrième conversation : la Lune .....</b>	<b>189</b>
<b>Chapitre 4 Si vis pacem para feedback .....</b>	<b>193</b>
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
<b>Dernière conversation : le Feedback</b>	<b>245</b>

## **S'entendre sur une définition**

Le feedback, il y a ceux qui ne le connaissent pas et ceux qui croient le connaître. Bien sûr, le propos paraîtra tranché. Ce que je veux dire, c'est que beaucoup ignorent le mot, et donc le concept ; et que ceux qui le connaissent, soit ne sont pas d'accord sur ce qu'il recouvre, soit ne sont pas certains de leur pratique. La carence d'une théorie du feedback est patente.

### ***Des origines à la définition***

Il n'y a pas de consensus académique sur l'origine du mot feedback. Ce qui est sûr, c'est qu'avant d'être un concept appartenant au domaine des sciences humaines, le mot feedback est né dans l'univers de l'ingénierie. Dans son remarquable ouvrage *The Origins of Feedback Control* (1969), Otto Mayr dresse le panorama de l'évolution des systèmes mécaniques intégrant une boucle de rétroaction depuis l'Antiquité. Si le sujet des origines vous intéresse, je vous invite également à lire les comptes rendus des Conférences Macy (1942-1953) et l'œuvre de Norbert Wiener, *La cybernétique* (1965), qui contribueront à étendre le rayonnement du feedback à d'autres univers tels que la communication, la biologie, ou la psychopathologie. La démonstration de notre propos ne nécessite pas de creuser plus avant le sujet de la naissance du mot. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'il est né dans un univers technique, puis a migré progressivement au cours du xx<sup>e</sup> siècle dans le champ des sciences humaines.

C'est dans les années 1960 que le mouvement s'opère. Les principaux paradigmes psychologiques (comportementalisme, cognitivisme, structuralisme) intègrent peu à peu la notion de feedback. Le développement des inventaires et tests d'évaluation a été un levier dans la diffusion du concept. Le mot ayant une histoire sans paternité, chaque chercheur a eu tendance à poser sa propre définition. Il se trouve que, sans qu'elles soient totalement contradictoires, elles furent suffisamment différentes pour poser de vrais problèmes

de compréhension et de méthode. Arkalgud Ramaprasad de l'université de l'Illinois (Chicago) pointait déjà le problème en 1983<sup>2</sup>. Aujourd'hui, selon la définition retenue, le feedback peut passer d'un concept impactant négativement la motivation et les résultats, à un outil indispensable à la performance individuelle et collective.

Littéralement, feedback signifie nourrir (*feed*) en retour (*back*). Donc, si l'on applique cette définition au domaine des interactions humaines, le feedback est, dans son sens le plus simple, une information transmise d'une personne à une ou plusieurs autres personnes, qui est consécutive à une observation (retour), et qui a pour objectif de faire grandir l'autre (nourrir). Le feedback est une information sur un comportement passé observé, partagée dans le présent, et qui peut influencer le comportement futur. Pour le dire encore autrement, le feedback est un trait d'union verbalisé entre le passé et l'avenir.

Cette première définition pourra sembler froide et impersonnelle. J'ai élaboré une version qui permet à la fois de percevoir les impacts du feedback et de dresser la limite entre ce qu'il est et ce qu'il n'est pas. C'est celle que j'utilise le plus fréquemment. Le feedback est un cadeau que l'on offre à l'autre en retour à une observation directe afin de l'aider à grandir et à réaliser son potentiel. Et quand on me demande d'être encore plus précis dans ma pensée, j'explique que le feedback est un cadeau apprenant, universel et continu, que l'on offre à l'autre en retour à une observation directe, afin de l'aider à libérer son potentiel (feedback positif) et à réduire les interférences qui impactent négativement sa performance (feedback correctif).

Quand je dis universel, je dis que le feedback est l'affaire de tous et qu'il n'est pas réservé à une élite. Il n'a pas d'adresse et le monde est sa demeure. Il est par tous et pour tous. Tout ce qui ne rentre pas dans le champ de cette définition, aussi intéressant ou utile soit-il,

---

2. RAMAPRASAD Arkalgud, "On the Definition of Feedback", *Behavioral Science*, 1983.

n'est pas du feedback. Tout ce qui rentre dans le champ de cette définition peut être qualifié de feedback. Nous ferons par la suite la distinction entre le feedback, qui est une interaction, et la culture feedback, qui est un état d'esprit et peut-être une éthique.

Feedback est un mot invariable ; on écrit « des feedback ». Les Français sont attachés à leur langue. Il m'est souvent demandé une traduction du mot. Elle n'existe pas. Nos cousins canadiens recommandent « rétroaction ». Elle n'est pas pleinement satisfaisante pour deux raisons principales. D'une part, elle appartient à un registre sémantique plus technique qu'humain. D'autre part, et c'est plus subtil, la notion de rétroaction renvoie l'idée d'un retour à un point de consigne, alors que le feedback ouvre à un univers quasi-infini de possibles. L'expression « faire un retour à quelqu'un » est d'usage courant et se rapproche, me semble-t-il, assez bien du concept de feedback. Elle ne renvoie malheureusement pas à l'idée de nourrir. Les mots « conseil » ou « suggestion » ont le problème inverse : ils impliquent la volonté de faire grandir, sans pour autant nécessiter la présence d'un retour.

Le mot « débriefing » mérite que l'on s'y arrête quelques instants. On ne « débrieife » que ce qui a été « briefé ». C'est un modèle qui fonctionne efficacement dans les univers très standardisés : l'aviation, l'armée, le sport... Dans la plupart des séances de briefing-débriefing que j'ai pu observer, les participants narraient les faits sans justification, puis répondaient à deux questions : Qu'est-ce qui t'a permis d'aller plus vite à l'objectif ? Qu'est-ce qui t'a freiné dans l'atteinte de l'objectif ? La filiation avec notre définition du feedback est flagrante. Pourtant, le feedback a cette particularité qu'il peut être donné sans « briefing » préalable. Autrement dit, le « débriefing » est une catégorie du feedback.

Dans cette quête à la traduction, le français ancien me paraît une piste exaltante à creuser. Si feedback implique la notion de « nourrir », en France, jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, le mot « nourriture » ou « *norreture* » signifiait aussi éducation, l'action

d'élever, d'instruire. J'ai eu la chance, grâce à un ami que je ne remercierai jamais assez, de rencontrer un érudit formidable, Maurice Laurent. C'était un membre de la Commission générale de terminologie et de néologie, chargée d'approuver – en liaison avec l'Académie française – les termes nouveaux proposés par les groupes d'experts. À la suite d'un dîner mémorable, je lui demandais s'il existait une traduction du mot dans la langue française, ou un mot-concept équivalent, y compris dans les dictionnaires anciens. Il chercha et n'en trouva pas. Le feedback est une notion si peu courante dans notre culture que nos ancêtres n'ont pas ressenti le besoin d'inventer un mot pour le caractériser.

Alors, face aux ambiguïtés linguistiques, certains ont créé de nouveaux termes pour décrire le feedback. Ils ont surtout davantage épaissi le brouillard. « *Feedforward* » est sans doute le plus répandu<sup>3</sup>. L'idée d'être orientée vers la performance future est belle, je m'y inscrivis totalement. Nul besoin pour autant d'inventer un nouveau mot. Il suffit de bien caractériser ce qu'est le feedback, et ce qu'il n'est pas.

On pourra continuer à accuser le feedback d'être un pérégrinisme. Sachez que, intimement, j'aime les mots qui voyagent.

### ***Une métaphore du feedback***

Quand on me demande d'expliquer le fonctionnement de la personnalité, j'utilise la métaphore de l'arbre. J'aime l'idée que les êtres s'enracinent et poussent en hauteur. J'aime la verticalité, la vie, plutôt que l'horizontalité. Chaque métaphore est nécessairement réductrice. Elle peut pourtant nous aider à relier des concepts importants.

Notre caractère est comme une graine qui, ayant germé, suivra sa vocation qui est de grandir et de s'inventer tout au long de sa vie.

---

3. RICHARDS Ivor Armstrong, "The Secret of Feedforward", *Saturday Review*, 1968.

## **La structure du feedback**

La grande histoire racontée par Charles Darwin est riche d'une multitude d'enseignements. Elle nous apprend entre autres que la vie sélectionne les variations utiles à l'espèce et ne garde pas la mémoire de ce qui est inutile. Un système qui ne ferait que l'un ou que l'autre serait voué à l'explosion ou à l'implosion.

Cette loi de l'évolution naturelle s'applique au feedback. Lui aussi repose sur un double mouvement de sélection de ce qui est utile et d'élimination de ce qui est inutile.

### ***L'équation de la performance***

Dans sa série de publications « *The inner game of...* » initiée en 1974, Timothy W. Gallwey pose les bases d'une équation dont la portée a été largement sous-exploitée. Elle a radicalement changé ma vision du monde et s'est révélée être l'une des plus belles grilles de lecture qu'il m'ait été donné de connaître. Elle est indispensable au feedback. Elle dit simplement :

$$\textit{Performance} = \textit{potentiel} - \textit{interférences}$$

Illustrons-la de façon simple. Vous réalisez un trajet avec votre voiture. Votre performance est mesurée en kilomètres par heure moyens sur le parcours. Votre potentiel est la vitesse maximale que peut atteindre votre engin. Imaginons que votre véhicule puisse rouler jusqu'à deux cents kilomètres par heure. Vous savez que votre performance ne pourra excéder deux cents kilomètres heure de moyenne. Par définition, la performance ne dépasse jamais le potentiel. Vous savez aussi que votre performance moyenne s'établira peut-être autour de trente, cinquante ou soixante-dix kilomètres par heure car, en route, vous allez rencontrer des interférences : code de la route, radars, embouteillages, feux rouges, passages piétons, arrêt dans une station essence, peur de rouler trop vite, etc.

Étudions en détail chaque variable de l'équation.

Il existe plusieurs types de performance : celle d'une entreprise, d'une équipe sportive, d'un chanteur d'opéra, d'une machine... Au niveau professionnel, on distingue la performance individuelle à court terme, qui se mesure par l'atteinte de résultats spécifiques, la performance individuelle à moyen terme, qui se révèle par un niveau d'employabilité, et la performance individuelle à long terme, qui se trouverait dans la réalisation de soi. Dans certains univers, le mot « performance » ne s'utilise guère. On lui préfère alors d'autres notions. L'accomplissement d'une mission de service public est un exemple. Au sein d'un couple, on parle de respect ou d'honnêteté. Avec les enfants, on pense en termes de réussite scolaire ou d'épanouissement. Dans tous ces cas, seule la performance protège.

Notre potentiel est ce que nous réalisons quand nous sommes au meilleur de nous-mêmes. Nous ne connaissons jamais son vrai score. Au mieux, nous pouvons l'approcher sans pouvoir le toucher. Le potentiel est un champ de forces. Il a une direction, une fréquence et une intensité. Sa direction, c'est le sens qu'il poursuit. Sa fréquence, c'est la régularité avec laquelle il est utilisé. Son intensité, c'est l'énergie qu'il est capable de mobiliser à un instant  $t$ . Il ne faut pas chercher à aller au-delà de son potentiel : c'est une question de vie ou de mort. Les limites sont faites pour être repoussées, pas dépassées.

Il y a une force en nous qui nous pousse à exploiter nos potentiels : nous mangeons, nous nous accouplons, nous voulons vivre à chaque fois autant que nous le pouvons. Le potentiel qui se révèle, c'est du darwinisme en action. C'est la manifestation d'une force de vie qui nous dépasse. Chez les gens sains, le potentiel réel est toujours supérieur à la croyance de potentiel.

Il ne faudrait jamais être surpris par un potentiel qui se libère. Cela signifierait que nous n'y avons pas cru. Aujourd'hui, la découverte de nos véritables potentiels ne peut ni s'acheter, ni se programmer,

ni s'enseigner. Elle ne s'opère progressivement que par essais-erreurs. Une grande révolution surviendra le jour où nous serons capables de prédire les meilleurs potentiels de chacun. Elle changera la face du monde en s'assurant que nous sommes orientés là où nous avons le plus de chances de nous réaliser et d'être utile à l'humanité tout entière. Les meilleurs potentiels financiers feront de la finance, les meilleurs potentiels commerciaux feront du commerce, les meilleurs potentiels musiciens feront de la musique. Fort heureusement, nous en sommes encore très loin.

Les interférences sont tous les éléments internes ou externes qui vont avoir un impact négatif sur la performance. Nous ne pouvons agir sur toutes les interférences. Nous devons être volontaires sur ce qui dépend de nous et lucides sur le reste. Imaginez un détenu dans une prison. Il a besoin d'en vouloir à quelqu'un. Qui peut-il haïr : le policier ? le témoin ? le juge ? le geôlier ? ses parents ? *In fine*, il ne peut en vouloir qu'à lui-même. Celui qui fait pleurer sa mère, celui qui empêche sa femme de dormir, celui qui fait honte à ses enfants, ce n'est que lui-même. Certes, sa petite histoire s'inscrit dans une histoire plus grande. Il ne peut pourtant agir que sur la petite. Ce raisonnement, qui semble logique pour un détenu, n'est pas forcément celui que nous appliquons à nous-mêmes. Marc Aurèle nous a lancé cet appel : « Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre<sup>19</sup>. »

L'entreprise est par nature un lieu de performance. Que ce soit au niveau d'un individu, d'une équipe ou de l'organisation tout entière, l'équation de la performance s'applique strictement. Si l'entreprise souhaite optimiser ses différentes formes de performance, elle doit simultanément libérer ses potentiels individuels et collectifs, et réduire les interférences sur lesquelles elle a une influence. Leur nombre est toujours vertigineux. Seuls et

---

19. MARC AURÈLE, *Pensées pour moi-même*, vers 170-180 ap. J.-C.

collectivement, les humains sont très créatifs dès qu'il s'agit de générer des interférences. Certaines entreprises finissent par passer plus de temps à se battre contre leurs démons internes que contre les concurrents externes.

L'équation s'applique identiquement dans les domaines familiaux où il convient d'être performant. Imaginez la situation : une famille reçoit le bulletin trimestriel de son enfant. Sa meilleure note est quatorze sur vingt en histoire-géographie. Sa moins bonne est six sur vingt en mathématiques. Elle décide de lui offrir des cours particuliers pour redresser la barre. Sans connaître l'équation de la performance, elle sera tentée d'investir uniquement dans des cours de mathématiques. Si elle connaît l'équation de la performance, et si elle en a les moyens, elle saura qu'elle doit simultanément proposer du soutien en histoire-géographie et en mathématiques : en histoire-géographie pour que l'enfant optimise sa performance dans une matière où il est fort ; et en mathématiques pour limiter l'impact d'une note trop basse sur la moyenne générale. La philosophie du feedback n'est pas tant de savoir si l'enfant a eu cinq, dix ou quinze sur vingt. L'important pour le feedback, c'est que la prochaine fois l'enfant fasse plus un.

L'équation de la performance impacte des pans entiers de notre existence. Pour évoluer, nous devons faire plus ce que nous faisons bien, et faire mieux ce que nous faisons moins bien. La distance entre l'observation et la performance s'appelle le feedback.

### ***Deux ou trois types de feedback ?***

Il n'existe que deux types de feedback. Le premier s'appelle « feedback positif » ; il s'attache à faire prendre conscience d'un potentiel. Le second s'appelle « feedback correctif » ; il s'attache à réduire l'impact négatif d'une interférence. Toutes les autres désignations que vous trouverez dans la littérature sont des variations de ces deux catégories-là.

Nous avons une fâcheuse tendance à plus parler de pluie que de beau temps, de maladie que de santé, de guerre que de paix. Les médias font leurs choux gras de ce constat. Il y a pourtant une nécessité vitale à parler du positif, de nos succès, de nos points forts. Le feedback positif aide à prendre conscience d'une chose que nous avons faites efficacement dans le passé afin que nous soyons encouragés à la reproduire encore plus efficacement dans le futur. J'ai toujours dit que le feedback positif était une invitation à gagner à nouveau. Il permet de remplir de façon durable les réservoirs à estime de soi. Il nourrit la relation à l'autre.

Nous aurions tort de croire que nous sommes nécessairement conscients de chaque bonne action que nous réalisons. La verbalisation permet la prise de conscience, et la prise de conscience permet la reproduction. Savoir capitaliser sur ses points forts est essentiel en matière de développement. C'est un feedback qui sera apprécié par tous, et en particulier par tous ceux qui démarrent un apprentissage et ont besoin d'être encouragés pour ne pas abandonner.

Le feedback correctif aide à réduire une interférence que nous générons et qui impacte négativement notre performance. Le feedback positif s'attache à amplifier nos points forts. Le feedback correctif vise à réduire nos points d'effort. Entendons-nous bien : il ne s'agit pas de vouloir instantanément transformer nos points d'effort en points forts. Les uns sont toujours la contrepartie des autres. Il s'agit de réfléchir à des actions qui permettent de limiter leurs conséquences néfastes sur la performance.

Il faut éviter l'emploi du feedback négatif, celui qui verbalise ce qui a été mal fait. Le cerveau est résistant aux injonctions négatives : dites-lui de ne pas faire quelque chose, et il aura tendance à le faire. « Le trop d'attention qu'on a pour le danger fait le plus souvent qu'on y tombe » nous disait déjà Jean de la Fontaine<sup>20</sup>. Par ailleurs, une parole qui humilie au lieu

---

20. DE LA FONTAINE Jean, « Le Renard et les Poulets d'Inde », *Fables de La Fontaine*, 1693.

d'ennoblir devrait toujours être bannie. Elle perce des trous supplémentaires dans des réservoirs à estime de soi déjà trop peu remplis. Le feedback correctif verbalise ce qui pourrait être fait différemment dans le futur. Il parle du remède et non de la maladie, de la solution et non du problème, de la réussite future et non de l'échec passé. C'est un feedback que les personnes déjà confirmées dans une tâche, qui savent qu'elles ont déjà du talent, vont privilégier car il va leur permettre d'aller encore plus loin dans leur expertise.

« Dans notre dernière réunion, je ne me suis pas senti écouté (*inefficace*). »

« Dans notre dernière réunion, si tu m'avais passé la parole, je me serais senti plus écouté (*un peu moins inefficace*). »

« Dans notre prochaine réunion, si tu me passes davantage la parole, je me sentirai plus écouté (*efficace*). »

Le feedback négatif est-il impossible à donner ? Pas tout à fait. Dans leur publication de 2012, Stacey R. Finkelstein et Ayelet Fishbach<sup>21</sup> démontrent que les experts recherchent et réagissent au feedback négatif. Ces travaux confirment les nôtres qui établissent que 8 % de la population acceptent le feedback négatif<sup>22</sup>. Il faut pour cela deux conditions : que celui qui émet le feedback représente une figure d'autorité incontestable dans son domaine ; et que celui qui reçoit le feedback sache transformer son orgueil en action. Si le feedback négatif n'est pas impossible, il est réservé à des contextes très particuliers. Nous lui préférons toujours le feedback correctif.

---

21. FINKELSTEIN Stacey R. et FISHBACH Ayelet, "Tell Me What I Did Wrong: Experts Seek and Respond to Negative Feedback", *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n° 1, 2012.

22. MORIOU Stéphane [et al.], *op. cit.*, 2019.

Les feedback positifs et correctifs sont tous deux constructifs. Que puis-je continuer à faire et que puis-je faire différemment sont les soubassements de toute construction personnelle. La vieille opposition entre la réussite et l'échec est dépassée : avec le feedback positif nous gagnons, en reproduisant les bons gestes ; avec le feedback correctif nous apprenons, en testant de nouvelles postures.

### **Équilibrer l'exigence et la bienveillance**

Il n'y a pas de grandeur sans exigence. Il n'y a pas de liberté sans bienveillance.

Dans le monde, il existe deux grands types de culture : celles qui accordent le plus d'importance à la faute, ce sont les cultures majoritaires ; et celles qui accordent le plus d'importance à la réussite. À date, je n'ai identifié aucune culture qui combine de façon équilibrée l'attention sur ce qui marche bien et sur ce qui pourrait être amélioré. Or, nous avons autant à apprendre de nos réussites que de nos échecs. Nous avons juste à apprendre des choses différentes.

L'art du feedback, c'est réussir à lier sur un même sujet un feedback positif et un feedback correctif. À chaque fois que nous les utilisons simultanément, nous offrons à l'autre deux manières d'améliorer sa performance. Le feedback se fait langue au service de la performance. Un feedback équilibré suit la structure suivante :

« Sur ce sujet, tu as fait telle et telle chose bien, et grâce à cela, tu as atteint un bon résultat. Pour moi, continue (*feedback positif*). Et si tu te retrouves dans une situation similaire à l'avenir, tu pourrais peut-être faire telle ou telle chose un peu différemment et je pense que tu pourrais obtenir encore un meilleur résultat (*feedback correctif*). »

Prenons un exemple. Imaginez que j'ai assisté hier à une réunion organisée à distance par l'une de mes collègues, Jeanne. Je la croise dans les bureaux. Voici ce que pourrait être mon feedback :

« Salut Jeanne, je voulais te dire : ta réunion d'hier, top ! J'ai adoré ton idée de commencer la séance avec un écran noir et juste le chiffre soixante-trois en gros et en blanc. Nous nous sommes connectés, et quand tu as posé ta première question, personne ne savait ce que signifiait ce soixante-trois. Tu nous as captivés dès le départ. Et moi qui fais souvent d'autres choses durant ces réunions à distance, je peux te dire que là j'ai été concentré du début jusqu'à la fin (*feedback positif*).

Et si tu dois un jour réutiliser cette astuce d'introduction, je te suggèrerais d'utiliser le même principe pour conclure ta réunion. Là, tu voulais nous dire que l'indicateur de performance devait remonter à soixante-douze. La prochaine fois, tu pourrais conclure avec un écran noir et le chiffre soixante-douze en gros et en blanc. Comme cela, tu nous captives au début, tu nous captives à la fin. Au milieu tu nous racontes ton histoire. L'impact sera sûrement encore plus fort (*feedback correctif*). »

Entendons-nous bien : il ne s'agit en aucun cas d'un feedback sandwich. Je suis en réalité absolument contre cette pseudo-technique grossière et inefficace. Le feedback sandwich, c'est enrober un message négatif, une critique ou un reproche, dans une introduction sous forme de compliment et une conclusion sous forme d'encouragement. Il se traduit le plus souvent par la formule : petit compliment + gros « mais » + liste de reproches. Dans l'exemple, je ne cherche pas à enrober un message négatif ; j'ai juste fermement l'intention d'apprendre deux choses à Jeanne, une positive, une corrective.

Quand je donne un feedback correctif, j'aime bien montrer dans le feedback positif contient au moins une clé pour réussir à changer. Et quand je m'attends à une résistance sous forme

d'objection, je n'ai pas de problème à l'anticiper pour montrer que son impact est limité.

« Lors de la dernière réunion d'équipe, tu as très bien su recadrer les débats quand certains ont commencé à s'égarer sur des points qui n'étaient pas à l'ordre du jour (*feedback positif*). La prochaine fois, je pense que tu pourrais encore plus t'affirmer quand notre directeur défie tes recommandations (*feedback correctif*). Tu as de l'assertivité : il s'agit maintenant de l'exprimer aussi avec la hiérarchie (*un point fort pour embarquer un point d'effort*). Tu vas probablement me dire qu'il est plus facile de recadrer un collègue que tu connais bien que de t'affirmer face à la hiérarchie. Avec certains managers, tu aurais sans doute raison. Avec le nôtre, je crois que tu peux te permettre de plus t'exprimer (*anticipation de l'objection*). »

Je vous encourage à équilibrer vos feedback positifs et vos feedback correctifs. Nous avons tous une part de lumière et une part d'ombre. Nous avons besoin des deux, de façon proportionnée. Vous trouverez dans la littérature des auteurs qui proposent différents ratios. John Gottman<sup>23</sup> a formulé sa règle du cinq pour un : les couples stables et heureux auraient cinq fois plus d'interactions positives que d'interactions négatives. D'aucuns en ont déduit qu'il fallait cinq feedback positifs pour un feedback correctif. J'ai lu des coaches qui proposaient, sans le justifier bien évidemment, un ratio de neuf pour un. J'ai une aversion particulière pour ces « ratios magiques », selon la formule consacrée par John Gottman lui-même. Le ratio entre le positif et le correctif doit avant tout être dosé en fonction de ce qui est utile à la personne qui les reçoit.

---

23. BENSON Kyle in "The Magic Relationship ratio According to Science", The Gottman Institute ([gottman.com](http://gottman.com)).

Dans ma pratique, je donne soit un feedback positif, soit un feedback positif et un feedback correctif sur le même sujet. Quand je donne un positif, je ne mets que du positif. Je vais au bout de ma pensée, sans enjoliver, sans dégrader. Quand je donne un feedback positif et un feedback correctif, je commence toujours par le positif. Je ne donne jamais que du feedback correctif. Si j'ai envie de ne donner que du correctif, je reporte mon feedback ou je me demande si un ordre ne serait pas davantage approprié. Quand je donne un feedback positif et correctif, je veille à équilibrer mon temps de parole entre le positif et le négatif. Ensuite, je m'adapte.

Ce qui est essentiel, c'est l'intention du feedback.

La force du feedback, c'est qu'il permet d'être exigeant et bienveillant dans une seule et même formule. Exigeant sur les résultats, bienveillant avec les personnes. Exigeant avec ce que les gens font, bienveillant avec ce que les gens sont. Dur avec les problèmes, doux avec les personnes. Le feedback, ce n'est pas l'un ou l'autre : c'est l'un et l'autre. Le but poursuivi avec le feedback est d'être à la fois performants et humains.

### ***La liberté au cœur du feedback***

L'anthropologie nous apprend qu'il n'y a pas de société sans échanges. Et tout le monde s'entend pour dire que le feedback est un cadeau. Nous avons oublié qui a prononcé l'expression en premier et elle est devenue pour beaucoup galvaudée. Pourtant, personne n'a jamais écrit ce qui suit.

Un cadeau est un acte libre d'une personne libre à une autre personne libre. Si le feedback est un cadeau, alors il est un acte libre, d'une personne libre de le donner, à une personne libre de le recevoir. La liberté est le cœur du feedback. Le feedback n'est pas un « je veux », c'est un « si tu veux ». Il propose sans imposer ; il est condamné à être libre. Dans la vie, nous avons le choix. C'est d'ailleurs pour cela que l'on nous répète en permanence que nous ne l'avons pas.

## ***Bouge ton entreprise***

Depuis les années 1980 au moins, les formations au management parlent de feedback. Pourtant, il y a trente ou quarante ans, le sujet n'occupait que moins d'une heure dans des séminaires de plusieurs jours. Depuis une dizaine d'années, le feedback est devenu le sujet principal d'ateliers et de programmes qui s'inscrivent dans la durée. Que s'est-il passé ?

L'histoire est facétieuse. Si l'entretien annuel semblait être le lieu pour partager du feedback avec ses collaborateurs, c'est l'inefficacité de cette rencontre qui est en grande partie à l'origine de l'intérêt grandissant pour le sujet. L'entretien annuel a d'abord pour objectif de fixer des objectifs et de mesurer leur atteinte. Or, là où il y a du jugement, il n'y a pas de place pour le feedback. Bon nombre d'organisations repensent leur traditionnel modèle de gestion de performance et encouragent la diffusion d'une culture de feedback en continu. Lorsque nous y parviendrons, un entretien annuel ne devrait pas durer plus de trente minutes.

Les grandes enquêtes annuelles d'engagement des salariés ont également contribué à la prise de conscience du nécessaire développement des cultures de feedback. Je ne compte plus les organisations qui sont venues me solliciter parce que leurs résultats indiquaient un manque de reconnaissance, de communication ou de perspectives d'évolution. À force de vouloir toujours faire plus avec moins, à créer des organisations matricielles complexes, à multiplier les réunions et les communications impersonnelles, les entreprises ont perdu le sens et le goût des vraies conversations. Diffuser une culture de feedback permet de réinjecter des temps de qualité dans nos relations.

Étrangement, personne n'est encore venu me voir en me posant la vraie question : comment pouvons-nous créer un avantage concurrentiel grâce au feedback ? Toutes celles que j'ai entendues sont en réalité au service de celle-là. Ce qui est frappant, c'est que de nombreuses organisations ont les mêmes problèmes

et y apportent les mêmes solutions. Elles ont les mêmes organisations transverses, les mêmes indicateurs de performance, les mêmes progiciels de gestion, les mêmes présentations power-point, les mêmes formats de réunion...

Dans ce marasme créatif, le feedback peut-il s'imposer comme un nouvel avantage concurrentiel ? Toutes les entreprises ont besoin d'optimiser l'engagement de leurs équipes, toutes les entreprises ont besoin d'aller vite, toutes les entreprises ont besoin de former leurs équipes aux compétences de demain. Il se trouve que, par essence, le feedback est là pour cela. Certains objecteront que le jour où tout le monde sera formé au feedback, il ne sera plus un élément si distinctif. Oui, seulement voilà : ce jour-là n'est pas encore arrivé.

### ***Identifier son pourquoi***

Le sens, c'est savoir si nous voulons apprendre à jouer d'un instrument de musique pour faire plaisir à notre famille, parce que nous aurions plaisir à jouer dans un groupe, ou parce que nous avons l'ambition d'en faire notre métier. En fonction du rêve que vous avez, vous ne mettez pas la même énergie dans votre projet. Et si votre motivation est exclusivement extrinsèque, il y a de fortes chances que vous abandonniez.

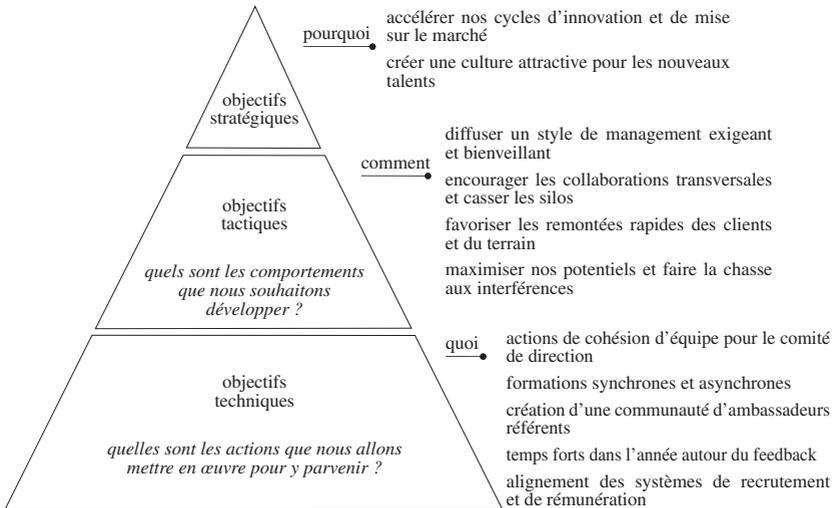
Il ne faudrait jamais vouloir venir au feedback juste parce que d'autres équipes ou d'autres organisations le font. Se limiter à imiter est une ambition de perroquet. Il faut y venir parce que vous pensez qu'il a quelque chose de profond et d'utile à vous apporter. La prise de conscience partagée des bénéfices à en espérer constituera à la fois une boussole et un levier pour persévérer.

Souhaitez-vous apprendre la langue feedback pour améliorer la qualité de vie au travail, la performance collective, ou la capacité à innover ? J'ai fourni tout au long de ces pages de multiples exemples des bénéfices que le feedback peut apporter. J'en ai probablement oublié. L'important sera de trouver

un sens auquel vous pourrez individuellement et collectivement vous identifier.

Pour clarifier ma pensée et celle de mes clients, j'ai pris l'habitude depuis longtemps de hiérarchiser en trois strates les différents objectifs visés par un projet. Tout au sommet, je définis l'objectif stratégique, le « pourquoi » du projet. Au milieu, j'explique les objectifs tactiques, le « comment » du projet. Ils décrivent les comportements que nous souhaitons encourager et qui permettront d'atteindre l'objectif stratégique. Enfin, en bas de la pyramide, je liste les objectifs techniques, le « quoi » du projet. Ce sont les actions à mettre en œuvre pour développer les comportements qui permettront d'atteindre la vision.

**Figure 4 – Exemple de pyramide stratégique, tactique, technique**



Il est toujours plus efficace de donner du sens avant de donner du feedback. Être collectivement capables de répondre à la question « Pourquoi veut-on mettre du feedback dans notre équipe ? », c'est verbaliser les bénéfices à changer et les risques à ne pas changer. Dans les phases de désorientation et de réorientation, cela permettra de surpasser les coûts du changement et les bénéfices de l'immobilité.

Identifier son pourquoi, c'est donc définir avec l'équipe un contrat qui ne pourra être rompu que s'il est substitué par un contrat encore plus pertinent. Partager l'intelligibilité du projet feedback est une condition nécessaire et non suffisante pour mettre les gens en mouvement. Le sens, il ne faut pas seulement le transmettre. Il faut surtout le mettre en action.

### ***Les stades de maturité***

Au sujet du feedback, j'ai toujours préféré parler de différences de maturité que de différences de culture. Il n'est pas nécessaire de visiter beaucoup d'entreprises, ni beaucoup de foyers, pour constater que le feedback peut se pratiquer de manières très variées. Dans les très faibles niveaux de maturité, les gens se parlent peu, et lorsqu'ils communiquent, ce n'est clairement pas pour échanger du feedback ou une quelconque parole nourrissante. Dans les très hauts niveaux de maturité, le feedback est donné sur des potentiels et des interférences tellement fins que la plupart des personnes peuvent à peine les percevoir.

Un jour à Londres, j'eus la chance d'assister à une séance de coaching entre deux artistes de la scène lyrique internationale, Caroline MacPhie, soprano, et Anthony Legge, chef d'orchestre. Ils répétaient l'air du troisième acte de *Idomeneo* de Wolfgang Amadeus Mozart, « *Se il padre perdei* ».

J'écoutais les notes s'enchaîner en me demandant si la musique n'était pas la preuve ultime de l'existence de Dieu lorsque le coach s'arrêta à la mesure trente-trois. Son feedback fut bref : « Sur l'attaque, je pense que tu peux améliorer l'intonation du si bémol. » Il reprit la mélodie à la mesure trente et un, et instantanément, la cantatrice transforma l'intonation du si bémol. Je compris alors ce qu'était la vraie haute performance.

Au fur et à mesure de mes observations en entreprise, j'ai progressivement modélisé six niveaux en matière de maturité feedback. Les critères qui les composent ne sont pas attribués de manière rigide. J'ai régulièrement remarqué que des équipes d'un niveau donné partageaient une ou deux caractéristiques avec les niveaux qui l'encadraient. Pour s'identifier à un niveau, il faut satisfaire au moins trois critères sur les cinq qui sont proposés.

**Tableau 1 – Les six niveaux de maturité du feedback**

Maturité feedback Critères	Niveau 1 (très faible)	Niveau 2 (faible)	Niveau 3 (intermédiaire)	Niveau 4 (forte)	Niveau 5 (très forte)	Niveau 6 (exceptionnel)
Conscience	sujet dont on ne se préoccupe pas	sujet qui intéresse quelques-uns	sujet qui doit être encadré pour être pratiqué	plusieurs personnes se sentent responsables du feedback	Sujet naturel pour tout le monde	le feedback est dans les gènes de l'équipe
Compétences	le mot feedback n'est pas connu	les gens pensent que c'est une manière de flatter ou critiquer	les gens tentent de donner du feedback positif et correctif	les gens donnent régulièrement des feedback préparés	les gens donnent des feedback non préparés	les gens donnent des feedback formels et informels
Finalité	se protéger	se positionner (par rapport à un objectif ou aux autres)	s'écouter, améliorer la communication, reconnaître les contributions	s'améliorer, progresser, améliorer sa performance	innover, accélérer	atteindre des hauts niveaux de performance
Responsabilité	les gens n'acceptent quasiment pas le feedback	les gens n'écouent que le feedback donné par une autorité	les gens acceptent le feedback de plusieurs personnes	les gens vont chercher du feedback auprès de toute l'équipe	les gens vont chercher du feedback hors de l'équipe	les gens ont plusieurs cercles pour varier les types de feedback
Fréquence	pratiquement jamais	rarement	aux moments officiels, quand c'est obligatoire	dans le cadre de routines mensuelles ou trimestrielles	spontanément plusieurs fois par mois	spontanément plusieurs fois par semaine

\*\*\*

J'anticipe que ce chapitre suscitera quelques réactions. Je ne crains pas la critique des leaders par soumission. Ceux qui n'existent que par le dénigrement affichent la peur d'un monde où le « avec » prédomine sur le « contre ». Je ne leur en veux pas. Ils sont le fruit d'un héritage et ils ont leur utilité. Ma mission est de leur montrer le chemin d'une culture managériale plus équilibrée.

## **La révolution de l'engagement**

Il y aura toujours des gens pour polémiquer. Certains vous disent d'arrêter de boire du café, de rouler en voiture, d'acheter des vêtements. D'autres vous diront de vous débarrasser du feedback, d'arrêter d'en partager, de ne surtout pas en demander. Le bien attire toujours le mal. C'est le choix qui s'offre à vous qui est le vrai gage de liberté.

J'aurais pu croire que le feedback était une simple mode. J'ai compris qu'il était le symptôme d'une révolution. Nous vivons un grand moment de l'histoire dont nos descendants parleront. L'espoir est la base de toutes les révolutions.

### ***Pouvoir et autorité***

Il convient de commencer par définir quelques notions qui souvent prêtent à interprétation. « Autorité » est un terme provenant du nom latin « *auctoritas* ». « *Auctoritas* » provient du verbe « *augeo* » qui signifie faire naître, augmenter. L'autorité, c'est donc ce qui augmente, ce qui montre que nous avons un savoir, un talent en plus. Il y a une réciprocité dans la relation. Elle augmente la personne qui la possède aussi bien que la personne qui la reconnaît. L'autorité n'existe que si elle est acceptée de façon inconditionnelle. Elle assure au pouvoir sa permanence.

Plusieurs auteurs distinguent pouvoir et autorité. Ils disent habituellement que le pouvoir se reçoit et que l'autorité se construit. Même si les deux notions ne se recoupent pas exactement, je ne voudrais pas laisser croire que là où il y a de la violence, il n'y aurait que du pouvoir et pas d'autorité. Certaines autorités s'héritent ou s'acquièrent et n'excluent nullement la contrainte. Ne dit-on pas qu'une personne est autoritaire pour désigner sa capacité à forcer sans liberté ?

Le pouvoir ne peut pas se réduire ni à un rapport de domination ni à la violence. Il existe aussi bien un pouvoir « sur », coercitif, qu'un pouvoir « avec », incitatif. Une autorité peut reposer sur différents motifs de docilité. Quelle que soit la forme de l'autorité, il y a une notion de subordination qui s'inscrit comme conséquence d'une contrainte ou d'une reconnaissance. J'utilise la notion d'autorité, qu'il y ait présence ou absence d'un rapport de soumission.

L'autorité, quelle que soit sa forme, a toujours la même finalité. Ce qui définit ses différentes formes, c'est la manière dont sa légitimité est acquise. L'autorité accordée est le miroir d'une reconnaissance de la force, la crainte, ou d'une reconnaissance de l'envie, le respect. Le pouvoir s'obtient aussi bien par soumission que par adhésion. Il est important de noter que savoir conquérir le pouvoir ne signifie pas savoir exercer ce pouvoir. « Pouvoir » n'est pas un terme grossier. C'est une force. Ce qui est grossier, c'est la façon dont certains se servent et abusent de leur autorité. La parole est au cœur de l'autorité.

### ***Au bout de la soumission***

En matière de théories de l'organisation et du management, le xx<sup>e</sup> siècle a été foisonnant. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, nous observons une remise en cause profonde des modèles anciens. Un nouveau monde commence à éclore sur les ruines du passé. Il met en lumière les limites de l'autorité

par soumission et construit progressivement un nouveau paradigme, radicalement opposé.

Jusqu'à la fin des années 1930, les modèles vont se focaliser sur le management technique (Taylor, 1903 ; Fayol, 1916 ; Ford, 1923 ; Urwick, 1938) et le processus social de collaboration (Follet, 1923 ; Mayo, 1933 ; Barnard, 1938). L'après-guerre va être le théâtre d'une accélération des transformations des paradigmes managériaux. La période des Trente Glorieuses va stimuler la recherche en management (Maslow, 1954 ; Drucker, 1954 ; Herzberg, 1960 ; Mintzberg, 1973) et sur les bases de précurseurs (Arthur D. Little, 1886 ; Bedaux, 1916 ; McKinsey, 1926), toute une industrie du conseil va se développer (PA Consulting Group, 1943 ; Boston Consulting Group, 1963 ; Development Dimensions International, 1970 ; Bossard Consultants, 1976).

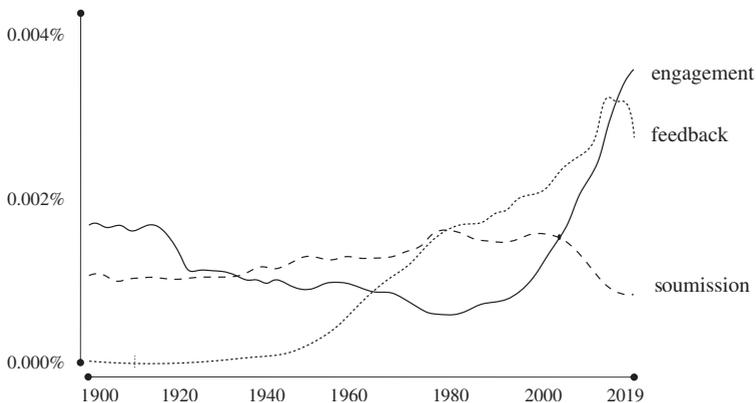
Jusqu'à la fin des années 1930, l'autorité par soumission va prospérer. Le Taylorisme puis le Fordisme, qui sont des modèles qui visent à stimuler la productivité journalière, vont offrir un terrain favorable à l'expression d'un leadership centré sur les résultats à court terme. Après-guerre, les théories promouvant la responsabilisation, la motivation et la polyvalence vont se développer et remettre en cause le rapport à la soumission. Le rythme des transformations va exponentiellement accélérer. Entre les fabriques pyramidales d'avant-guerre et les organisations matricielles contemporaines, un long chemin a été parcouru. Nous pourrions croire que l'entreprise s'est libérée. Je pense qu'elle a déguisé les rapports de soumission. La dominance s'exerce sur les dominés au sein de structures hiérarchiques de plus en plus complexes. Dans ce mouvement, chaque strate de l'organisation gagne en responsabilité ce qu'elle perd en pouvoir.

Jusqu'à la fin des années 1930 enfin, les salariés tendent à rester à vie dans leurs ateliers. Après-guerre, ils vont progressivement changer d'entreprises, et aujourd'hui de métier. Demain, ils exerceront successivement voire simultanément plusieurs formes de

contrats de travail. Le modèle simple du management patriarcal et autocratique est dépassé. « Je dis donc tu obéis » ne marche plus. À partir de la fin du xx<sup>e</sup> siècle, Internet bouleverse encore davantage la hiérarchie des pouvoirs. La révolution digitale va porter un coup fatal à l'autorité par soumission. Elle survivra sans jamais plus être exactement la même.

Là où les besoins vitaux des populations sont assurés, les industries des besoins secondaires ont explosé. À partir du moment où nous n'avons plus l'impérieuse nécessité d'obtenir des résultats à court terme, l'autorité par soumission peut être profondément remise en question. Et comme nous vivons sous ce régime depuis une éternité, nous n'avons pas fait les choses à moitié. Nous avons inventé un modèle diamétralement opposé. Je l'ai nommé « autorité par engagement ».

**Figure 7 – Fréquence de citations de nos trois mots-clés dans les livres anglo-saxons**



Source : Google Ngram Viewer, septembre 2022.

J'ai bien conscience que je n'ai livré ici qu'un premier niveau d'explications. Une analyse historique et sociologique sera

l'objet de futures publications. L'hypothèse d'une révolution de l'autorité n'est pas seulement fondée sur l'observation du monde des affaires. Nous retrouvons la même transformation dans tous les grands univers où existaient des rapports de domination : la politique, la religion, et même l'éducation.

### ***Le leader par engagement***

Le mot « engagement » est riche de sens. En latin médiéval, on lui trouve plusieurs significations qui toutes, à leur manière, permettent de décrire ce qu'est l'autorité par engagement. De *ingnadiare*, « s'engager à fournir des preuves », il nous dit que l'un va montrer qu'il apporte concrètement quelque chose à l'autre. De *invadiare*, « mettre quelque chose en gage », il nous dit que l'un va apporter des garanties à l'autre, que les deux vont se lier par un contrat. Plus tard, il signifiera « donner sa parole en caution », « se lier par une promesse, une obligation ». Au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, au sens militaire, on s'engage dans un combat. Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, on se met au service d'une cause. En anglais, l'engagement signifie « fiançailles ». C'est le cœur et la raison de deux être qui, par un serment réciproque de respect et de fidélité, s'unissent pour créer.

S'il y a dans l'autorité par soumission une évidence de supériorité, il y a dans l'autorité par engagement un principe de réciprocité. Le leader s'engage à servir son organisation et son collaborateur comme son collaborateur s'engage à servir son organisation et son leader. Il se comporte en ressource pour permettre à chacun de se réaliser.

Il y a une tendance agaçante dans les théories du management à réduire les modèles à des listes de qualités :

- « Three skills for today's leaders » (Les trois compétences des leaders d'aujourd'hui) ;
- « The five levels of leadership » (Les cinq niveaux de leadership) ;

- « Why managers need the six simple rules » (Pourquoi les managers ont besoin de six règles simples) ;
- « The seven disciplines of inclusive leaders » (Les sept disciplines des leaders inclusifs) ;
- « The ten leadership traits » (Les dix traits du leadership).

Si le leadership dépendait de l'arithmétique, les mathématiciens seraient les maîtres du monde. Il faut fuir la paresse de l'esprit quand elle se présente sous la forme d'injonctions.

Je ne veux réduire ni le leadership par soumission, ni le leadership par engagement, à une liste d'attributs fermée. Je les exécute autant que les sophismes quand ils prétendent nous donner les clés de quelque chose de compliqué. J'ai observé qu'ils sont acceptés par la majorité et mis en œuvre par quasiment aucun. Je préfère croire à la puissance de l'intelligence. Je voudrais dégager un esprit de l'engagement qui pourra se révéler de mille et une façons. Le fond de ma pensée, c'est que le leadership par engagement, c'est à chacun de l'interpréter. Les propositions ne sont ici que des pistes pour nourrir la réflexion.

Le cœur du leader par engagement, c'est le refus de la peur comme moteur et la quête inconditionnelle de la confiance. Il rajoute la bienveillance à l'exigence. Le leader par engagement se dépense pour rassembler. Il accorde une grande valeur aux promesses respectées. Il s'implique, participe activement, surtout quand l'espace est resserré. Il s'efforce d'aligner son action et ses convictions. Son exemple stimule la persévérance. Il fait honneur aux progrès réalisés. Il prend plus que sa part des échecs et moins que sa part des réussites.

Sa présence est justifiée par le désir de servir et non de se servir. Il ne réclame pas le pouvoir : il l'exerce. Il accorde une grande importance à la moralité, à l'éthique, à l'intégrité. Il recherche et valorise la diversité. Il sait qu'un choix libre donne du sens à l'existence. Il encourage l'acte d'entreprendre. Mieux, il accepte les violations de l'autorité si elles permettent au système de progresser.

Il libère les potentiels et réduit les interférences. Il use de sa puissance pour « empuissance » . Il offre la possibilité de s’accomplir et de se réaliser. Comme il sait que le pouvoir peut rendre fou, il cherche à combattre la folie au lieu de la nourrir. Il transmet et autorise les retours sur ce qui a été transmis et la manière dont cela a été transmis. Il fait du feedback son plus précieux allié. Loin d’une faiblesse, il considère le pardon comme une preuve d’intelligence.

L’engagement est une notion plus complexe que la motivation ou l’implication. Dans la littérature, le leader par engagement peut porter différents noms.

### ***Lorsque l’engagement déraile***

Un lecteur non éclairé pourrait considérer que les descriptions des deux autorités plaident en faveur du leadership par engagement. Ce serait une lecture biaisée. Je veux réaffirmer que toutes deux ont leur utilité. Elles ont aussi leurs limites et leurs imperfections. Il ne faut pas les juger sur l’autel de la moralité. C’est en matière d’efficacité, c’est-à-dire d’évolution, qu’il faut les analyser.

Les limites de l’autorité par soumission ont déjà été abordées. La soumission fonctionne sur le duo peur-admiration. Ce sont deux puissantes émotions pour aliéner les esprits et générer des interférences. Le principal procès que nous pouvons faire au leader en pure soumission est qu’il est condamné à ne jamais réaliser de haute performance durable. Puisqu’il étouffe les potentiels et encourage les interférences de son organisation, et qu’il n’accepte quasiment aucun retour d’information, il est nécessairement limité dans sa capacité à progresser. Il lui reste cette formidable capacité à créer, sous la contrainte, le mouvement dans l’instant.

L’autorité par engagement a aussi ses limites. Aligner un collectif, cela prend du temps. Au départ, il y a une inertie à décider collectivement. En temps de crise, diriger par engagement est

passible de mise en examen. Le leader par engagement croit parfois pouvoir réussir par la seule bienveillance. C'est une terrible illusion. Il faut savoir placer un cadre avant d'autoriser une trop grande liberté. L'outrance de tolérance crée des interférences et impacte négativement la performance. Quand la situation a trop dérivé, les leaders n'ont plus aucune autorité. Le rapport de force est inversé. L'excès de bienveillance crée de la fausse bienveillance. À force d'accepter ce qui n'est pas acceptable, on crée des iniquités.

Pouvons-nous raisonnablement penser une société, une organisation qui ne fonctionnerait que par engagement ? Il faudrait pour cela imaginer un monde où l'autorité par engagement aurait réussi à se substituer partout et à chaque instant au leadership par soumission. Il faudrait croire que chaque être humain aurait tellement changé qu'il accomplirait systématiquement son devoir de façon libre. Il faudrait penser que nous aurions réussi à tuer la moindre jalousie, le plus petit élan de colère, le dernier grain de désir de domination. La nature et l'univers nous montrent que cela n'arrivera jamais.

L'autorité par engagement dérive lorsqu'elle critique sans nuance l'autorité par soumission. Je lis par-ci par-là que le manager devrait être un être purement bienveillant. Seuls des philanthropes qui n'ont jamais managé peuvent avoir cette conviction. La moitié d'une vie dédiée au management et à l'observation des organisations m'a prouvé qu'il y avait une nécessité de la soumission. On ne renie pas trois cent mille ans d'autorité par soumission à grands coups de principes et de citations.

Il eut été plus sage de penser un nouveau modèle d'autorité par variation de degrés. Les excès depuis des temps ancestraux de l'autorité par soumission nous ont conduits à faire autrement. Il est plus simple de penser par opposition que par gradations. L'autorité par engagement continue à se chercher. Elle tâtonne, hésite, engendre parfois ses propres aberrations. Et pourtant, le mouvement est là et, sur le temps long, il ne va pas s'arrêter.

## **Les feedback d'abord**

Il ne suffit pas de se déclarer leader par engagement pour le devenir. À l'ère d'Internet, il est facile de créer l'illusion d'une légitimité. La vraie autorité se crée toujours dans la durée. Et elle ne s'acquiert jamais pour l'éternité. Sans cesse, elle est chahutée. Les leaders qui changent en permanence de sujet ou d'environnement ne créeront jamais qu'une superficialité d'autorité.

J'ai interrogé des milliers de managers sur le fondement de leur autorité. Rares sont ceux qui ont su me répondre. Pour y parvenir, il faut déjà être conscient de sa réputation. C'est l'une des choses les moins communes dans les organisations. L'absence de conscience est toujours le symptôme d'un manque de feedback. La peur de paraître vulnérable est l'une des premières causes de vulnérabilité. Le pire survient quand les leaders cherchent à se convaincre eux-mêmes de leur propre légitimité.

Un leader devrait systématiquement s'interroger sur le style d'autorité qu'il voudrait déployer. Que souhaitez-vous inspirer ? De la peur, comme le manager par soumission ? Ou de la confiance, comme le manager par engagement ? Ou un mélange de sentiments ? Votre intention doit être confirmée. Vous devrez aller à la rencontre de votre réputation. Le feedback est l'indispensable révélateur d'autorité.

Si vous n'avez pas de données, comment voulez-vous décider ? L'un des talents des leaders est de tirer le meilleur parti de leurs capteurs. Pour cela, ils commencent à en placer. Ensuite, ils font confiance à l'information qui leur est renvoyée. Enfin, ils agissent promptement en fonction des données obtenues. Peu de gens cumulent ses trois qualités.

\*\*\*

Je ne prétendrai jamais qu'il faut mettre du feedback partout. Je dis d'en mettre plus là où il en manque. À une amie qui me demandait si son message de soutien n'arrivait pas à un moment inapproprié, je répondais simplement : « Il n'y a que des moments appropriés pour l'amitié ».