

## - Feedback ou feed forward? Là est la vraie question!

*Une nouvelle micro compétence de manager - coach*

---

[Pour avoir une version espagnole...](#)

Au sein de divers milieux de management, de la formation, du conseil, du développement personnel, du coaching, etc. le feed forward est une technique de communication récente et relativement originale qui s'avère très puissante. Même si elle est enseignée et utilisée au moins depuis le début des années 1990, elle est formellement encore peu connue du grand public.

Dans les milieux cités ci-dessus, la première fonction du feed forward est d'améliorer et parfois même de remplacer l'usage de la rétroaction, plus communément citée sous son appellation anglaise, le feedback positif et négatif. Au fil du temps, l'usage du feed forward a progressivement révélé qu'il allait bien plus loin qu'un simple outil de communication.

Lorsque ce processus assez simple est correctement et régulièrement mis en œuvre en situation de face à face ou collective, il peut devenir

- Une micro-compétence à effet et retour sur investissement immédiat
- un outil stratégique très puissant, capable de provoquer de profonds changements de perspective, comme des évolutions personnelles et culturelles.

En fait les coachs systémiques considèrent le feed forward comme une excellente micro technique de développement personnel et professionnel, individuel et collectif. Sa qualité de micro compétence lui permet d'être insérée au sein d'une multitude de séquences relationnelles quotidiennes. C'est une méthode qu'il est possible de roder de nombreuses fois par jour.

- L'effet d'un tel rodage intensif a des conséquences bien plus larges sur le cadre de référence des interlocuteurs et des systèmes concernés.

En cela, le feed forward pratiqué de façon régulière peut permettre des changements importants de cadres de références individuels comme de cultures collectives.

En bref, la technique de feed forward peut aider à créer des changements d'attitude, à améliorer des relations de collaboration, à modifier des styles de management, à transformer des relations tendues ou conflictuelles, etc. Il peut être mis en œuvre de façon utile dans la résolution de problèmes, dans la résolution de conflits et la médiation, dans la formation et le conseil, dans des entretiens d'évaluation, dans la gestion de projet, etc.

Mis en œuvre à plus grande échelle au sein d'équipes et d'organisations, la technique de feed forward peut aussi soutenir un management de délégation et peut favoriser des changements importants dans la culture d'une organisation.

Assurément, si la micro compétence de feed forward peut être appliquée dans des situations éminemment simples et locales, elle peut provoquer des résultats puissants, et innovants dans des ensembles bien plus larges, à un niveau bien plus global.

[Pour répondre à un questionnaire permettant d'évaluer vos compétences de manager et de coach](#)

## Alors, qu'est-ce que le feed forward?

Très simplement, plutôt que de formuler des feedbacks positifs ou négatifs reposant sur une observation ou un constat, la technique de feed forward consiste à formuler des demandes ou à proposer des options ou des solutions tournées vers l'avenir. Dans le cadre d'une relation insatisfaisante, lorsque l'on vient de vivre une situation difficile, ou lorsque l'on ressent qu'une personne ou un groupe a un potentiel de développement, le feed forward consiste à proposer des solutions actives et pratiques :

### Exemples:

- La prochaine fois que vous aborderez un virage sur la route, je vous propose de ralentir avant le virage et d'accélérer dans la courbe.
- Pour les prochaines réunions, je vous suggère d'établir un accord avec Jean, votre voisin de bureau, afin qu'il vous invite à l'accompagner lorsqu'il décide de venir. Vous verrez ainsi qu'il arrive toujours à l'heure.

Ce type de remarque, simplement formulée peut avantageusement remplacer des commentaires de feedback positifs ou négatifs sur la façon dont une personne donnée se comporte telle ses façons de conduire ou d'arriver en retard. Ce type de feed forward pratique est souvent plus utile que des affirmations centrées sur des principes généraux tels que « Il faut que tu vienne à l'heure », ou « tu devrait conduire plus lentement » ;

Dans un grand nombre de situations personnelles et professionnelles, la mise en œuvre systématique de la micro compétence du feed forward propose un certain nombre d'avantages évidents.

- Elle est centrée sur la proposition de solutions, fournissant des indications claires sur la façon de résoudre un problème,
- Elle est orientée vers l'avenir, en évitant des commentaires inutiles sur les comportements ou des résultats passés. En effet, ceux-ci ne peuvent plus être modifiés.
- Elle est comportementale : elle concerne des paroles ou des actions plutôt que des principes; les actions plutôt que les personnes.
- Elle n'est pas perçue comme un jugement, elle ne dispense pas de critiques positives ni négatives.
- Elle est opérationnelle et efficace, offrant très directement et simplement des avenues d'amélioration, des options de solution ou des axes de développement.
- Elle est respectueuse, et contribue en cela à initier et renforcer des relations positives et des partenariats évolutifs.
- Elle est participative, car elle permet à toutes les personnes impliquées dans une relation ou un contexte collectif de réfléchir à des moyens pratiques d'amélioration des résultats.
- Elle permet d'éliminer des expériences relationnelles négatives et potentiellement répétitives.
- Elle permet d'éviter ou de résoudre des conflits par le repositionnement de la relation dans une dimension positive et favorable.
- Elle ouvre la voie pour préparer une relation de tuteur ou de manager - coach, comme dans la situation ci-dessus: "Voici bientôt une courbe... voulez-vous tester la stratégie de ralentir avant la courbe puis d'accélérer lorsque vous êtes dans le tournant? "

Les avantages pratiques de la micro compétence de feed forward sont nombreux et mesurables. Ils deviennent rapidement perceptibles aux personnes qui décident de la pratiquer sur une base régulière.

- **Attention:** L'apprentissage pratique du feed forward est souvent sous-estimée.

En effet, un certain nombre d'observations et de précautions importantes peuvent concerner la mise en œuvre positive de cette compétence.

## Les contextes de feedbacks positifs ou négatifs

Revenons d'abord aux feedbacks plus traditionnels. Au sein de divers milieux collectifs personnels ou professionnels et en réaction à un comportement inefficace ou inapproprié, il est utile sinon nécessaire de savoir réagir. Dans la plupart des environnements sociaux et culturels, cette nécessité est évidente. Malheureusement, la façon de s'y prendre peut différer du tout au tout. En effet, selon le contexte, les valeurs, les principes, les habitudes, les traditions etc. déterminent des techniques très différentes sur la façon dont cette réaction peut être exprimée. Ces critères culturels sont si profondément ancrés que chaque ensemble social est totalement convaincu que sa façon de faire est la meilleure, celle des autres totalement irrecevable. En conséquence, de nombreux malentendus voire conflits peuvent surgir à l'occasion de relations entre les personnes issues de ces milieux culturels si différents.

### Exemples :

- Dans les milieux Latins, lorsqu'une personne n'est pas satisfaite du comportement d'un autre au sein d'une relation personnelle ou professionnelle, le feedback négatif est considéré comme une réaction si naturelle qu'elle est souvent automatique. "Ce comportement n'est pas efficace », « cette étude n'est pas très réussie." "Ne fais pas ça." « Je n'aime pas quand tu ... », « Vos ventes ne sont pas très bonnes depuis quelques semaines", etc.

Chez les Latins, une telle approche directe permet de provoquer soit une adaptation rapide, soit une réponse défensive. Quelle que soit la réponse à un tel commentaire sur un comportement, celle-ci permettra de révéler la nature profonde de la relation. Est-elle solide, fragile, ou en mutation ?

Par conséquent, un feedback négatif sert souvent à révéler la qualité d'une relation et à lui permettre d'évoluer, soit dans un sens plus positif, soit dans

le sens d'une dégradation telle un conflit ou une séparation. Dans les cultures latines, le feedback négatif contribue à révéler la nécessité de mettre en œuvre des adaptations positives, si l'on souhaite préserver la relation. Parfois presque accessoirement chez les latins, le feedback négatif permet aussi de rapidement poser et traiter les problèmes opérationnels, pratiques ou comportementaux.

- Au sein d'autres contextes culturels, tels que dans les milieux anglo-saxons, ce même type de feedback négatif est évidemment considéré comme totalement inacceptable. Si il est utilisé, il indique que la relation est déjà conflictuelle voire proche de la rupture.

Par conséquent, dans les pays anglo-saxons, le feedback négatif est généralement considérée comme beaucoup trop direct ou directif, à la limite de la grossièreté et tout à fait démotivant. De plus, si le ton utilisé démontre une infime dose d'impatience ou de contrariété, cela sera totalement inacceptable. Dans ce type d'environnement culturel, alors que le feedback négatif commente aussi des comportements inappropriés, il est généralement perçu comme une critique voire une attaque de la personne dans son ensemble. En tant que tel et à juste titre, il est presque violemment rejeté.

Par conséquent, dans les cultures anglo-saxonnes, le feedback négatif est très rarement considéré comme utile, instructif, favorable au développement des personnes, de leur autonomie ou de la relation. Il est même perçu comme une preuve que la relation a déjà évoluée dans un sens très négatif, et que la séparation ou le conflit ouvert est déjà à prévoir. Lorsque ces feedbacks négatifs sont exprimés de façon régulière, ils réussissent à provoquer un processus de communication étouffant sinon démotivant et renforcent un cadre relationnel clairement hiérarchique ou Parent/Enfant. La pratique du feedback négatifs dans les cultures latines renforce la perception des anglo-saxons que ces dernières sont fondamentalement hiérarchiques.

En conséquence, le fait d'exprimer directement des feedbacks négatifs dans le monde anglo-saxon est considéré comme politiquement incorrect. De plus, ce cadre de référence s'est progressivement propagé dans tous les contextes organisationnels internationaux et multiculturels historiquement influencés par les anglo-saxons.

En conséquence de ces différences culturelles,

- Pour les latins, il faudrait apprendre à lire entre les lignes pour comprendre les expressions anglo-saxonne alambiquées qui tentent d'adoucir, d'édulcorer et parfois d'éviter d'exprimer ce qui pourrait être bien plus clairement affirmé par un feedback négatif plus direct.
- Pour les anglo-saxons, il faudrait apprendre à accepter des feedbacks comportementaux négatifs, certainement plus opérationnels et plus efficaces, sans pour autant les prendre comme des affronts personnels ni immédiatement réagir en déployant des stratégies défensives ou offensives servant essentiellement à sauver la face, pire à contre-attaquer.

## **Positif ou négatif, pour quel type de feedback opter?**

Bien entendu, la question est mal posée. La vraie question est bien entendu pourquoi choisir? Depuis longtemps, toutes les recherches utilisant des machines à apprendre ont prouvées, et ceci sans aucun doute, que la bonne solution consiste à donner des feedbacks positifs et négatifs en respectant un strict équilibre à 50/50. En effet, les études prouvent que trop de négatif est assurément démotivant, et trop de positif finit par développer de l'autosatisfaction complaisante.

Une autre dimension que ces recherches comportementales n'ont cependant pas mesurée, c'est de savoir si des commentaires positifs et négatifs sur un comportement passé peuvent servir à créer un nouveau comportement dans l'avenir. En effet, alors que les champions de l'un ou l'autre préjugé culturel soutiennent le bien-fondé de l'une ou l'autre forme de feedback, les deux camps sont fondamentalement d'accord. Ils adhèrent tous deux au résultat suivant : le fait d'offrir des commentaires positifs ou négatifs pour traiter des limites comportementales observées dans le passé n'ouvre pas sur des solutions précises qui seraient utiles dans l'avenir.

La vérité évidente est effet que les feedbacks positif et négatifs sont tous deux axés sur le passé et non pas vers l'avenir. Offrir un feedback est l'équivalent de commenter sur ce qui peut être perçu dans le rétroviseur d'une voiture... plutôt que de proposer des options pour ce qui pourrait être perçu à travers le pare-brise.

Or justement, la technique de communication de feed forward permet de brusquement changer de perspectives sur la façon de communiquer des solutions optionnelles pour les situations futures. En cela, le feed forward est une technique résolument méta-culturelle.

## La perspective manager-coach du feed forward.

Pour être très explicite sur l'utilisation de feed forwards dans le coaching, la plupart des professionnels du métier considèrent qu'il est absolument déconseillé pour les coachs d'offrir à leurs clients des options ou des solutions. Par conséquent, il faut tout de suite très préciser que le feed forward est une technique de communication peut être très utile, mais elle n'a pas sa place dans une relation formelle de coaching.

Toutefois, le feed forward est orientée vers l'avenir, vers l'action, et vers la mise en œuvre de solutions. Ces trois orientations sont paradoxalement assez fondamentalement cohérentes avec un cadre de référence de coaching. En effet, la perspective principale caractéristique d'une posture de coach est que ces professionnels utilisent leur art dans le but d'aider leurs clients à se concentrer :

- Davantage sur leurs ambitions que sur leurs problèmes,
- Plutôt sur leurs aspirations que sur leurs lacunes,
- En priorité sur leur avenir plutôt que sur leur passé,
- Surtout sur leurs points forts et leurs soutiens utiles plutôt que sur leurs faiblesses et limites,
- Etc.

En clair et en bref, si les coachs aident leurs clients à se concentrer sur leur avenir plutôt que sur leur passé, ils devraient être mieux outillés pour donner des feed forwards que des feedbacks.

Il se trouve que les professions de manager, de formateur, de consultant, que les dirigeants, les recruteurs et les enseignants, que toutes les autres professions préoccupées par développement humain n'ont pas le même genre de scrupules à fournir des options ni à donner des conseils. En fait, la suggestion de comportement préférentiels pourrait même être considérée comme faisant partie intégrante de leur métier :

- **Exemple:** "Afin de développer un revers de tennis plus puissant, essayez de tourner le dos au filet lorsque vous préparez votre swing. Cela vous permettra de considérablement augmenter la force que vous mettrez dans la balle."

Adolescent, mon instructeur de tennis m'avait donné ce bon conseil. Je l'ai appliqué et de meilleurs résultats m'ont permis de construire ma confiance en moi. J'ai ainsi pu devenir un meilleur joueur de tennis.

- **Exemple:** En tant que jeune entrepreneur, (il y a certes bien longtemps) j'aurais souhaité que quelqu'un me conseille de faire attention de ne jamais avoir un seul compte client constituant plus de vingt pour cent de l'activité totale de notre entreprise.

Lorsque notre client le plus important a décidé d'interrompre les services que nous lui fournissions, notre entreprise a failli périr. Il nous a fallu plus d'un an de lutte pour revenir dans la course.

Les deux exemples ci-dessus illustrent l'intérêt évident d'offrir à autrui des options facultatives centrées sur des solutions d'avenir plutôt que sur les problèmes passés. Dans le cas de l'instructeur de tennis, ses conseils reposaient sûrement sur le constat que mon revers était en effet assez minable. Mais il s'est abstenu de me faire des commentaires positifs ou négatifs. Cela n'aurait d'ailleurs pas été d'un grand recours. Dans le cas de notre mésaventure d'entrepreneurs, un cabinet d'expertise comptable plus attentif aurait pu voir le danger potentiel dans la le mauvais équilibre de notre portefeuille clients. Il aurait pu nous donner des conseils avant notre naufrage imminent.

En d'autres termes, des conseils sous forme de feed forwards peuvent souvent être formulés afin de permettre une évolution ou afin d'éviter d'éventuelles conséquences négatives, avant même que celles-ci n'apparaissent à l'horizon.

Par conséquent, le feed forward est un excellent moyen de donner des conseils centrés sur l'avenir et orientés vers des solutions. Ces conseils sont en fait proposés dans une perspective de coach, alors même que l'on peut être un leader, un manager, un formateur, un collaborateur, un partenaire ou un consultant, un parent. Ce type de conseil est d'ailleurs déjà souvent offert par les professionnels et relations cités ci-dessus. Toutes ces personnes pourraient cependant aller encore plus loin, en apprenant à systématiquement remplacer tous leurs feedbacks par des feed forwards. Voilà en effet ce qui serait un changement profond dans leurs habitudes.

[Afin de consulter un programme complet de formation pour managers-coachs](#)

## Comment développer de nouvelles habitudes de communication?

Envisagez de développer une nouvelle micro compétence. Il suffit faire l'exercice pratique suivant: Dans n'importe quel cadre personnel ou professionnel, considérez d'abord une personne avec qui vous voulez tester un processus complet de feed forward. Lorsque vous aurez sélectionné une personne précise, envisagez un changement de comportement que vous souhaitez lui proposer.

- 1) Préparez votre phrasé, par exemple : Pour un membre de la famille: « Lorsque vous emprunterez ma voiture dans l'avenir, si vous la rendez avec un réservoir vide, pouvez-vous me le dire tout de suite afin que je puisse en faire le plein ? Cela m'évitera de le découvrir trop tard et de rater mes rendez vous. » Pour le manager d'un autre département: « La prochaine fois que l'on reçoit une commande de Texibio, pouvez-vous immédiatement nous envoyer une copie complète du dossier. Cela nous permettra de vraiment sécuriser le processus de facturation et de règlement. »

Pour introduire ces demandes en feed forwards, il peut être utile de commencer par obtenir un accord de le faire:

« Puis-je formuler une demande? » Si plutôt que de formuler une demande, le feed forward offre des conseils ou des options, la question pourrait alors être: « Pourrais-je vous offrir un conseils. »

Une autre introduction utile consiste à adopter et formuler une position basse ou une attitude de modestie ou encore une posture d'humilité: « Dites-moi si je vous dérange, mais je voudrais vous formuler une demande. Est-ce possible ? » Ou encore : «Je sais que vous ne m'avez rien demandé, et le moment peut ne pas vous convenir, mais je pense que je pourrais vous donner quelques conseils pour réussir votre démarche. Etes-vous preneur ?»

- 2) Testez ou rodez votre entière phrase plusieurs fois avant de tenter de l'appliquer avec le partenaires que vous avez choisi.
- 3) Après l'avoir mis en œuvre dans le cadre que vous avez choisi, répétez le processus avec d'autres personnes, sur différents sujets, en expérimentant l'offre de conseils et la formulation de demandes.

Expérimentez le processus à la fois dans votre environnement de travail et dans votre vie privée, au moins deux fois par jour pendant une période de 25 jours.

En devenant plus compétent, laissez-vous improviser et expérimentez de donner des feed forwards dans des situations imprévues et avec des personnes inattendues. A la fin de cette période 25 jours de rodage, mesurez-en les effets sur vous, sur les autres, sur la qualité de vos relations.

[Pour consulter un article sur l'architecture pédagogique utile pour apprendre des nouveaux comportements:](#)

## Observations et conclusions

Beaucoup de personnes éprouvent des difficultés majeures à apprendre des nouvelles habitudes de communication. Le remplacement systématique de feedbacks par des conseils ou demandes centrées sur l'avenir peut initialement leur sembler très difficile. Dans un processus d'apprentissage, cela en surtout vrai au tout début, lorsque le corps semble avoir des difficultés à effectuer de nouvelles connexions synaptiques. Quelquefois, les efforts visant à installer de nouveaux processus de pensée et de nouvelles habitudes linguistiques peuvent presque être physiquement douloureux. C'est cela, la difficulté d'apprentissage. De commencer par une telle micro compétence facilite les choses.

Peu à peu, lorsque de nouvelles avenues mentales sont testées, utilisées et développées, nous ressentons bien plus d'aisance. Comme dans tout apprentissage, après un rodage pratique, nous commençons à percevoir que nous avons développé de nouvelles habitudes. Après quelques semaines de pratique quotidienne, les nouvelles compétences commencent à être ressenties comme naturelles. Elles deviennent des réponses automatiques ou de nouvelles habitudes. Ce processus de changement prend un peu plus de 22 jours.

Ce qui peut sembler surprenant, c'est que beaucoup de nos interlocuteurs réagissent très favorablement à ces demandes, ces conseils ou ces options résolutives formulées en feed forward. Culturellement, beaucoup d'entre nous ont en fait développé des anticipations négatives, voire de la peur, lorsqu'il s'agit d'exprimer à autrui nos préférences ou des conseils de changement. Ces anticipations négatives expliquent pourquoi nous évitons entièrement de réagir, ou alors en bons latins, nous le faisons de façon relativement négative.

Lorsque initialement, nous apprenons à faire des feed-forwards, il nous reste encore des vestiges de cette anticipation négative. Nous ressentons de la surprise, plus tard au cours de notre apprentissage, lorsque nous constatons que nos interlocuteurs sont souvent réceptifs à nos propositions, voire reconnaissants. Cette valeur ajoutée est presque immédiate.

Après avoir quotidiennement pratiqué le feed forward pendant quelques semaines, vous pourrez aussi commencer à sentir que votre perspective générale sera en cours de changement. Vous remarquerez peut-être que peu à peu, vous êtes de plus en plus centré sur l'existence de solutions que sur les difficultés et problèmes. Peu à peu vous vous sentirez plus centré sur les options futures que sur les difficultés du passé. Vous serez plus conscient de toutes les actions possibles plutôt que préoccupé par l'analyse de ce qui s'est passé qui a mal tourné. En général, vous aurez peut-être changé de regard, portant un peu plus votre attention vers l'avant que de regarder en arrière. De cette façon, vous aurez progressivement développé une perspective de coach dans la façon dont vous vivez vos relations personnelles et professionnelles.

Quand une habitude de feed forward est développée à plus grande échelle au sein d'équipes et d'organisations, le processus devient progressivement culturel, dans le vrai sens de ce mot galvaudé. Il devient une habitude comportementale collective que les membres d'un ensemble social reconnaissent comme faisant partie intégrante de leur identité collective. En cela, la micro compétence de feed forward peut avoir un effet systémique. Elle modélise, est facilement repérable et simple à expliquer. Elle est rapidement reproduite au sein de systèmes, de façon presque virale.

Dès leur arrivée, les nouveaux membres de ces systèmes collectifs sont formés à l'utiliser, surtout si les membres les plus anciens modèlent l'utilisation pratique de cet micro compétence de façon quotidienne. C'est ainsi que les avantages constructifs du processus de feed forward deviennent collectifs.

Au sein d'une culture organisationnelle donnée, une telle habitude comportementale peut vraiment aider à implanter une véritable pratique relationnelle constructive, axée sur des solutions et les résultats, orientée vers l'action, tournée vers l'avenir, foncièrement proactive et responsable. L'organisation concernée peut alors prétendre qu'elle a progressivement développée une véritable culture de type manager-coach.

[Pour lire un article sur une autre micro compétence systémique de management et de coaching, centrée sur la prise de décisions](#)