

Sommaire

Introduction.....	9
Donner et recevoir du feedback réhumanise le travail	9
Feedback et engagement : un lien fort	11
Feedback et digital : la technologie au service de l'humain....	12
Feedback et jeune génération : un besoin à flux tendu	14
Chapitre 1 - Les trois niveaux de feedback.....	17
Un formidable outil de croissance personnelle.....	17
En quoi le feedback élève-t-il le niveau de management ?	
Les différentes postures managériales, du contrôle	
à l'ouverture (manager-coach).....	18
Le dépassement des quatre peurs pour donner	
et recevoir un retour utile	22
Les huit motivations intérieures pour se motiver	
et engager les autres	26
Une opportunité de développement et d'engagement de l'équipe ..	33
Communiquer pour éviter les jeux politiques	
et réguler les tâches	33
Les liens entre équipe performante, communication	
et bien-être.....	35
À qui appartient le problème ?	36
Le <i>pulse check</i> ou l'évaluation régulière de l'engagement	37
Un allié incontournable pour une entreprise contemporaine	39
Le feedback est partout : comment évaluer	
et anticiper les besoins clients ?.....	39

Le Net Promoter Score (NPS) : un nouvel outil intéressant 40

 Écouter et faire progresser les collaborateurs,
 un enjeu de développement 41

 Vers une culture agile pour prendre en compte l'existant
 et se renouveler 42

Chapitre 2 - Les différents enjeux du feedback..... 45

Les cinq compétences liées au feedback..... 46

 Donner un retour à une personne ou un à collectif..... 46

 Recevoir une appréciation, de la reconnaissance 47

 Demander une évaluation et se donner un feedback..... 48

 Offrir une réussite et prendre la responsabilité d'un échec 50

 Refuser un feedback..... 51

Les enjeux classiques autour de la performance
et des comportements 52

 Pourquoi est-ce sain et comment parler des défis ? 52

 L'évaluation de la performance, la résolution de problèmes... 53

 L'évaluation des comportements et de l'engagement
 des personnes 56

Les enjeux avancés autour du sens..... 61

 Comment faire du feedback un levier inspirant
 de management ? 62

 La mesure des dimensions d'inclusion et d'inspiration..... 63

 La mesure des dimensions d'influence et d'intimité
 professionnelle..... 66

**Chapitre 3 - Comment faire du feedback
une ressource positive 71**

Adopter une posture de manager-coach 71

 Comment créer les conditions de la confiance ?
 Les bases de l'écoute active avec la PNL et les postulats
 du manager coach 72

 Faire progresser l'autre en s'adaptant à lui. Découverte
 des profils de personnalité et des postures relationnelles 75

 Grandir soi-même : la régulation des émotions, l'authenticité,
 le courage. Initiation à la méditation par la pleine conscience... 80

Créer une dynamique positive avec le trio
contenu-processus-sens 82

Le contenu : mesurer l'impact de ce qui est réalisé à chaud..	83
Le processus : prendre en compte la dimension émotionnelle....	84
Le sens : mesurer l'écart entre les valeurs de l'entreprise et celles des collaborateurs	86
Maîtriser les techniques de feedback selon les enjeux	87
Savoir répondre aux enjeux classiques : performance, résolution de problèmes, comportements avec la communication non violente et le co-développement.....	90
Le recadrage sur la performance, le comportement ou le niveau de motivation-Méthode DEPAR et DEPAR	94
Savoir répondre aux enjeux profonds : engager et donner du sens avec l'économie des signes de reconnaissance et les dimensions de l'engagement	96
Récapitulatif en trois étapes : préparer, communiquer et suivre le feedback avec le tableau de bord du feedback pour le manager.....	103
Chapitre 4 - Comment mettre en place une culture de feedback dans votre entreprise	105
Le diagnostic avec les focus groups (ou entretiens de groupe)....	106
Identifier les personnes à interviewer	106
Comprendre les leviers de changement lors des focus groups (ou entretiens de groupe)	107
Construire un plan d'action avec le trio enjeux, ressources, contraintes.....	108
La formation au feedback.....	109
Les quatre apports principaux à diffuser dans l'entreprise ...	109
Les personnes à former et le calendrier pour cascader le contenu	111
La formation des personnes-ressources pour ancrer les habitudes.....	111
Les changements à implémenter dans l'organisation	112
Les nouvelles règles et outils RH	112
Les agents du changement et les mentors.....	113
Les événements et bonnes pratiques symboliques.....	114
Conclusion.....	117
À propos de l'auteur	119