



Concept Feedback sur la façon de diriger

Office du personnel

03/2022



1.	Synthèse	3
2.	Point de départ	3
3.	Objectifs du feedback.....	3
4.	Définitions.....	3
4.1	Feedback	4
4.2	Culture du feedback.....	4
5.	Aspects essentiels à la réussite du feedback sur la façon de diriger	4
6.	Processus fondamental et approches méthodiques	5
6.1	Déroulement fondamental du processus	5
6.2	Variantes	6
6.3	Processus détaillé.....	6
6.3.1	Préparation et information.....	7
6.3.2	Exécution	7
6.3.3	Traitement ultérieur.....	9
6.3.4	Mise en œuvre.....	9
7.	Rôles	10
7.1	Rôle de l'Office du personnel (OP)	10
7.2	Rôle du ou de la RH	10
7.3	Rôle de la direction de la DIR / de l'UA	10
8.	Annexe	11
8.1	Recommandations sur l'utilisation des variantes d'exécution du feedback	11
8.2	Bibliographie.....	12

1. Synthèse

Conformément à l'article 49 de la loi sur le personnel, les Directions et la Chancellerie d'État peuvent instaurer des systèmes et instruments d'évaluation des supérieurs et supérieures hiérarchiques (SH) afin de garantir la qualité de l'encadrement. La Stratégie relative au personnel du canton de Berne prévoit d'imposer la réalisation périodique d'un feedback aux cadres à titre de mesure d'appui M 3.2 pour le développement constant des compétences de direction des cadres. Le présent concept présente différents outils et méthodes complémentaires aux instruments existants, qui peuvent au besoin être utilisés pour permettre aux unités administratives de réaliser ce feedback sur la façon de diriger et promouvoir la culture du feedback en général.

2. Point de départ

L'un des axes stratégiques de la Stratégie relative au personnel du canton de Berne 2020 à 2023 consiste à solliciter et encourager les cadres. Malgré l'accroissement des attentes à leur égard, les cadres reçoivent quantitativement moins de feedbacks sur leur travail d'encadrement puisque leur supérieure ou supérieur hiérarchique direct ne connaît souvent pas assez les activités de direction de ses collaborateurs et collaboratrices ou, du fait de sa perspective, n'interprète pas les modes de comportement de la même façon que ses collaborateurs et collaboratrices (Heslin & Latham, 2004; Puckett, 2017). La mesure 3.2 prévoit donc « d'imposer la réalisation périodique d'un feedback sur les cadres, adapté aux conditions générales ». Ces dernières années, des feedbacks sur la façon de diriger ont déjà été réalisés dans quelques unités administratives à l'aide des deux outils existants.

Des retours complémentaires sur leur efficacité et leur comportement dans leur rôle de direction offrent aux cadres l'opportunité d'axer leur travail d'encadrement encore plus spécifiquement sur les objectifs et les besoins de leur équipe et du contexte, et d'accroître ce faisant leur propre satisfaction au travail. Le feedback sur la façon de diriger a pour ambition d'impliquer les cadres ; il peut par ailleurs renforcer la responsabilité des agents et agentes, et les inciter à coopérer de manière plus consciente à la collaboration avec leur supérieur ou supérieure hiérarchique et avec l'équipe dans son ensemble en faisant des échanges dans un esprit d'ouverture et du feedback constructif des parties intégrantes de la culture d'entreprise (Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015).

3. Objectifs du feedback

- Dresser un **bilan** global de la situation pour les cadres (image de soi-perception par les autres) dans le but de garantir et d'améliorer la qualité de l'encadrement et du développement.
- Encourager une **culture du feedback ouvert** et des échanges constructifs d'égal-e à égal-e. Le fait que les supérieures et supérieurs soient eux-mêmes ouverts au feedback, le recherchent activement et en évaluent les retours en toute transparence présente une valeur d'exemple et accroît par ailleurs l'ouverture des agentes et agents vis-à-vis du feedback (Qian, Yang, Han, Wang, & Wang, J., 2016).
- **Renforcer la responsabilité des agentes et agents** vis-à-vis de la collaboration et de la culture d'équipe, ce qui leur procure aussi un sentiment d'estime et d'autonomisation (Kudisch, Fortunato & Smith, 2006).

4. Définitions

Pour éviter toute ambiguïté sur le sens des termes utilisés dans le présent concept, vous trouverez ci-après nos définitions des notions centrales que sont le feedback et la culture du feedback. Une compréhension uniforme pose la première pierre d'une introduction et d'une mise en œuvre satisfaisantes du sujet.

4.1 Feedback

La communication et l'interaction sont des boucles, pas des processus strictement linéaires. Au comportement d'une personne A (émetteur-trice) succède toujours une réaction de la personne B (destinataire) se rapportant au comportement de la personne A. « On ne peut pas ne pas communiquer car toute communication (pas seulement en paroles) est un comportement et de la même manière qu'on ne peut pas ne pas se comporter, on ne peut pas ne pas communiquer » (traduit d'après Watzlawick, Beavin & Jackson, 2007). Par « feedback », nous entendons toutes les déclarations ou modes de comportement émis en retour par rapport à un comportement initial. Les valeurs actuelles (réalité) et les valeurs prévues (objectif) s'ajustent les unes aux autres. Ce feedback peut être communiqué de manière formelle ou informelle et doit respecter les règles d'un bon feedback en vigueur, l'initiative pouvant à cet égard venir des deux partenaires.

4.2 Culture du feedback

On considère qu'il existe une culture active du feedback dans une organisation lorsque les membres de celle-ci recherchent de leur propre initiative le feedback, se donnent réciproquement des feedbacks et acceptent les feedbacks dans le but de pouvoir continuellement s'améliorer (voir Spatz, 2013).

Une culture du feedback constructif se caractérise par le fait que le feedback est émis par des personnes qui sont crédibles et qui peuvent vivre et observer dans les faits ce qu'elles disent. Le retour d'information doit au besoin être communiqué avec tact dans un esprit positif, présenter un niveau de qualité élevé et exprimer une critique constructive. La personne qui donne un feedback, doit ensuite être régulièrement disponible pour des demandes de précisions ou d'autres feedbacks. La demande spontanée de feedback doit être appuyée et encouragée. Un appui tant formel qu'informel à l'interprétation et l'exploitation du feedback est important et utile (d'après Dahling & O'Malley, 2011).

Une culture du feedback ouvert et constructif peut, sur le long terme, accroître l'attachement des agents et agentes et de leurs supérieurs et supérieures hiérarchiques à l'organisation (objectif 6 de la Stratégie relative au personnel du canton de Berne 2016 à 2019), leur faire sentir qu'ils et elles exercent davantage d'influence et que leur insatisfaction est décelée de manière plus simple et plus précoce.

Les méthodes esquissées doivent servir d'outil pour renforcer et mettre en forme la culture de feedback existante, mais pas à la structurer artificiellement. Là où des échanges intenses règnent aujourd'hui déjà, il faut considérer les façons de procéder comme des lignes directrices sur lesquelles on peut s'appuyer pour conférer encore plus de structure et de globalité aux échanges. Il est dans tous les cas souhaitable qu'il existe par ailleurs des feedbacks et des plateformes d'échanges informels.

5. Aspects essentiels à la réussite du feedback sur la façon de diriger

Pour que les feedbacks que les agents et agentes donnent à leurs supérieurs et supérieures hiérarchiques puissent produire l'effet souhaité, il faut veiller à certains aspects de leur contenu et de leur exécution:

- a. **Focus sur le développement** : L'observation porte, dans un esprit d'optimisation et d'amélioration continue, sur la façon de diriger et la réalisation des objectifs dans le rôle de cadre et non pas sur la personne. Cela permet de préserver l'amour-propre du ou de la destinataire et de faire plus aisément accepter le contenu du feedback. Nous parlons donc désormais de « feedback sur la façon de diriger », ce qui met l'accent sur le comportement et place le cadre, en tant que personne, au second plan.
- b. **Sens, information** : Les agents et agentes tout comme les supérieurs et supérieures hiérarchiques perçoivent le sens dans un échange constructif et plein de tact, dont ils et elles connaissent le cadre

et le processus. Les agentes et agents sont informés au préalable et dans la transparence de la façon dont le feedback se déroulera, des contenus qui y seront abordés ainsi que de son utilisation et de sa conservation ultérieures. Il est clair pour toutes les personnes qui y participent que le feedback ne peut avoir aucune conséquence négative (ni pour le supérieur ou la supérieure, ni pour l'agent ou l'agente), il doit être « exempt de punition ».

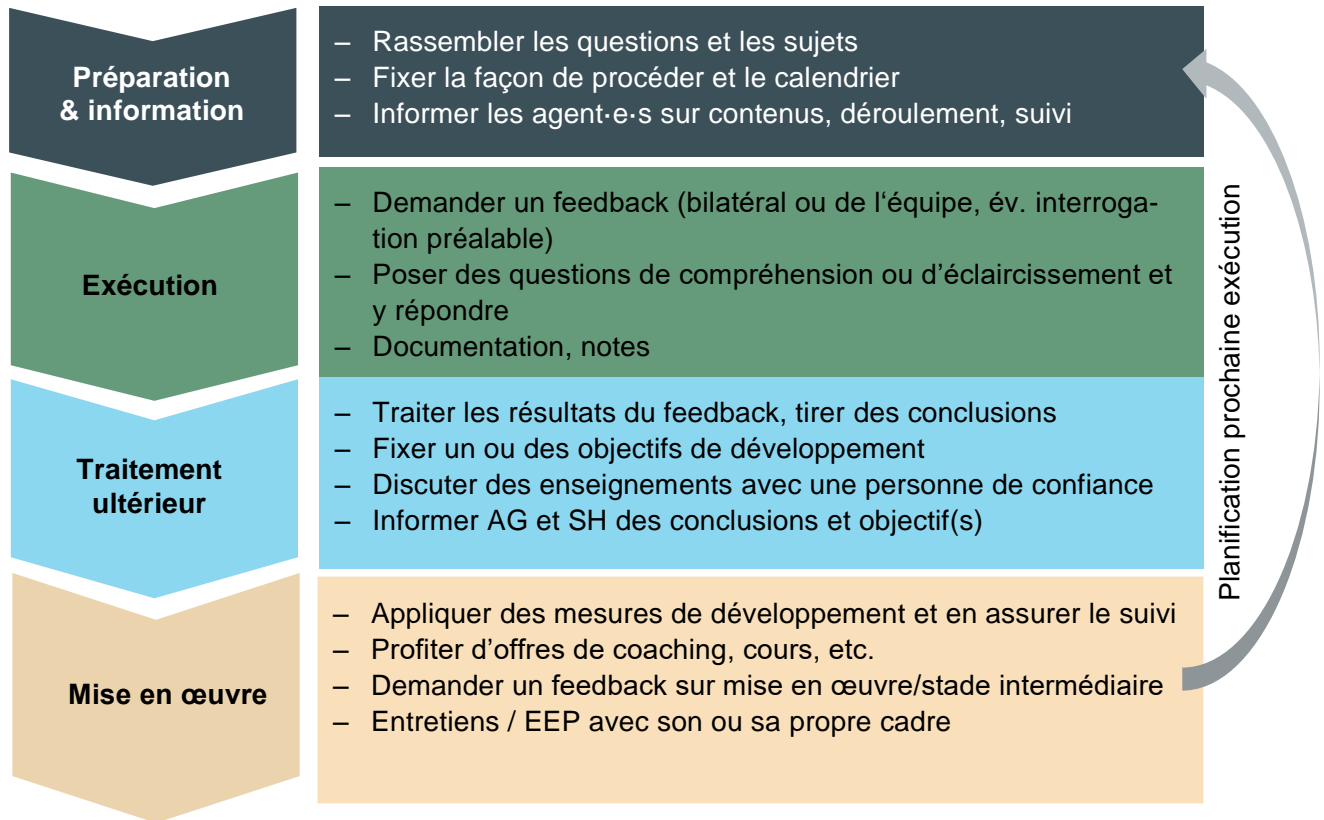
- c. **Méthode dépendant du contexte:** Le large éventail d'instruments et d'outils prévus devrait permettre à chaque unité administrative de trouver une variante de feedback sur la façon de diriger qui lui convient. L'Office du personnel vous conseille volontiers sur la façon de procéder la plus appropriée à l'équipe et au contexte. Dans des unités administratives qui connaissent des conflits ou ont été récemment réorganisées, il est indiqué de choisir des mesures et des instruments simples et un accompagnement professionnel pour encourager les échanges au sujet de la collaboration, voire de les maintenir, car ils constituent la base d'une culture du feedback critique et constructif. Dans tous les cas, le feedback doit contenir suffisamment d'informations pour pouvoir en déduire des mesures d'optimisation concrètes.
- d. **Durabilité garantie:** Non seulement l'interrogation, mais les conclusions qui en sont tirées et le suivi des enseignements contribuent à ce que tant les supérieurs et supérieures que leurs collaborateurs et collaboratrices considèrent que le feedback est utile. Pour que l'intégration essentielle au processus de développement ait lieu, il faut que le traitement ultérieur des enseignements, y compris des objectifs, soit réalisé individuellement avec l'appui du supérieur ou de la supérieure hiérarchique, du ou de la spécialiste des ressources humaines (RH), ou d'un accompagnement externe, et que des offres par exemple de coaching ou de cours de l'Office du personnel soient sélectionnées de manière ciblée pour la suite. Par conséquent, le processus devrait se répéter périodiquement, par exemple tous les 2 à 3 ans.
- e. **Éviter la saturation d'entretiens:** Le feedback devrait avoir lieu à plusieurs mois de distance des EEP et des sondages du personnel.

6. Processus fondamental et approches méthodiques

Il est ressorti d'entretiens avec des membres de la Conférence des responsables du personnel des Directions, de la Chancellerie d'État, de la Justice et des hautes écoles (PEKO), à l'automne 2016, qu'il fallait d'une part maintenir le statu quo et les outils existants, et d'autre part compléter ceux-ci par d'autres solutions et utilitaires simples et peu coûteux pour tenir compte des différentes conditions générales. Les méthodes suivantes sont axées sur ces aspects essentiels à la réussite et sur les souhaits des membres de la PEKO.

6.1 Déroulement fondamental du processus

Pour tenir compte des aspects essentiels à la réussite, chaque feedback sur la façon de diriger devrait être exécuté suivant ces étapes, quels que soient le mode d'exécution et la variante.



6.2 Variantes

Équipe	Bilatéral	Commun à tous : DIALOGUE
Gradué <ul style="list-style-type: none"> – Questions graduées – Interrogation préalable – Animation atelier 	Gradué <ul style="list-style-type: none"> – Questions graduées – Interrogation préalable – Entretien individuel 	
Ouvert <ul style="list-style-type: none"> – Questions ouvertes – Si besoin animation atelier 	Ouvert <ul style="list-style-type: none"> – Questions ouvertes – Entretien individuel 	

La variante «Équipe – questions graduées » peut aussi être achetée à une société externe d'enquêtes et de sondages. Dans ce cas, l'exécution du processus est convenue spécifiquement avec ce prestataire. Les spécialistes RH peuvent adresser une demande à l'équipe Développement du personnel de l'OP pour recevoir un comparatif des outils en ligne existants.

6.3 Processus détaillé

Nous partons du principe que pour l'exécution, chaque office ou unité administrative (UA) fixe des conditions générales spécifiques valables pour tous ses supérieurs et supérieures hiérarchiques. Ces personnes disposent, dans le cadre de ces conditions générales et principes d'exécution, d'une marge de

manœuvre pour adapter individuellement leur propre feedback sur la façon de diriger. Les processus détaillés suivants valent pour l'exécution fondée sur l'outil de feedback sur la façon de diriger du canton de Berne ou sur les variantes n'utilisant pas l'outil avec des questions ouvertes. En cas de collaboration avec une société externe d'enquêtes et de sondages, il faut convenir rapidement du processus avec ce prestataire.

6.3.1 Préparation et information

1. Sélectionner la variante : L'UA intéressée ou bien le ou la SH s'informe des différentes variantes d'exécution, par exemple avec les conseils de son ou sa RH ou de l'OP.
2. Fixer le niveau : L'UA / le ou la SH décide si le feedback sur la façon de diriger est organisé au **niveau de l'équipe** ou au **niveau bilatéral** entre le ou la cadre et un collaborateur ou une collaboratrice spécifique.
3. Sélectionner les questions : L'UA/ le ou la SH détermine le contenu des questions posées. Celles-ci conviennent à une utilisation aussi bien au niveau d'une équipe qu'au niveau bilatéral. Le contenu fondamental du feedback consiste en :
 - des compétences (Modèle de compétences cantonal « Qualités propices au bon exercice des fonctions de direction », défini sur la plateforme cantonale de feedback sur la façon de diriger),
 - des valeurs (Principes de direction, adoptés courant 2018 et intégrées à la plateforme cantonale de feedback sur la façon de diriger),
 - un questionnaire complet sur la façon de diriger (défini sur la plateforme cantonale de feedback sur la façon de diriger ou par le prestataire de sondage externe),
 - des questions de fond sur les points forts et le potentiel d'optimisation au plan de la façon de diriger (feedback ouvert).
4. Planifier le processus : L'UA/ le ou la SH fixe le calendrier du processus de feedback avec l'appui du ou de la RH).
5. Informer: La SH informe ses collaborateurs et collaboratrices du feedback sur la façon de diriger prévu et leur fournit les détails sur l'exécution et le déroulement, l'évaluation et l'approfondissement ultérieur (exigences minimales: informations sur qui, comment, quoi, quand et sur la suite).

6.3.2 Exécution

Le dialogue ouvert entre un supérieur ou une supérieure hiérarchique et ses collaborateurs et collaboratrices, voire toute son équipe, est la base du développement à long terme d'une bonne culture du feedback. Les différentes formes de feedback sur la façon de diriger prévoient par conséquent toutes un entretien permettant d'échanger. En préparation aux entretiens individuels ou en équipe, il est possible de procéder à des interrogations préalables, par écrit ou par voie électronique, en fonction de la culture et des conditions techniques des différentes unités administratives. Vous trouverez à l'annexe 9.1 une présentation parallèle des différentes variantes et des recommandations d'utilisation. L'Office du personnel se fera un plaisir de vous conseiller pour choisir le processus le plus adapté à votre situation.

Variante « Équipe graduée »

1. L'UA/ le ou la SH désigne au sein de la Direction une personne chargée d'animer les entretiens – ayant déjà suivi une formation dans ce sens – ou confie cette tâche à un prestataire externe. En cas de collaboration avec un prestataire de sondage externe, les délais doivent être fixés au préalable.
2. Le supérieur ou la supérieure convient avec la personne chargée de l'animation des dates de l'entretien préalable et de l'atelier d'équipe.
3. Les collaborateurs et collaboratrices reçoivent la liste des sujets et des questions pour y répondre dans un délai donné. Le ou la RH assure l'établissement et l'envoi des questionnaires (sur papier ou par voie électronique).
4. Le supérieur ou la supérieure hiérarchique remplit le même questionnaire à titre d'auto-évaluation.

5. Une fois le délai d'interrogation arrivé à échéance ou que toutes les réponses ont été reçues, le ou la RH remet le rapport sur les résultats au ou à la SH et, le cas échéant, à la personne chargée de l'animation.
6. Dans un entretien préalable, le ou la SH et la personne chargée de l'animation évaluent ensemble les feedbacks écrits et définissent les priorités pour l'atelier d'équipe.
7. L'équipe et le ou la SH discutent, dans le cadre de l'atelier d'équipe animé par la personne chargée de l'animation, des sujets prioritaires définis au préalable. Les collaborateurs et les collaboratrices étayent concrètement leur feedback en donnant des exemples et en exprimant des souhaits.
8. Si besoin est, le ou la SH pose des questions de compréhension ou d'éclaircissement.
9. Le ou la SH enregistre par écrit les principales déclarations émises pendant l'atelier dans un but de transparence

La **version ouverte** de la variante Équipe peut aussi être menée par des cadres expérimentés, sans personne chargée de l'animation, dans le cadre d'une réunion d'équipe. Cette version ouverte se déroule sur la base d'un nombre restreint de questions sur les points forts et le potentiel d'optimisation de la façon de diriger, et non à partir du modèle de compétences « Leadership » ou des principes de direction. Il convient néanmoins dans ce cas aussi que les collaborateurs et collaboratrices préparent avant la séance les questions et les réponses qu'ils y apportent. Un scénario contenant des recommandations sur l'ambiance de l'atelier ou de la réunion et sur les règles à respecter pour donner et pour recevoir un feedback est disponible sur demande à l'OP. Dans un but de transparence, les principales déclarations émises pendant l'atelier sont enregistrées par écrit.

Variante « bilatéral graduée »

1. Le ou la SH convient des dates d'entretien avec ses collaborateurs et collaboratrices.
2. Les collaborateurs et collaboratrices reçoivent la liste des sujets et des questions pour se préparer. Des spécialistes RH peuvent assister l'établissement et l'envoi des questionnaires (sur papier ou par voie électronique).
Le cas échéant: Pour lui permettre de se préparer à l'entretien, le ou la SH demande à ses collaborateurs et collaboratrices de donner leur feedback dans un délai déterminé.
3. Le ou la SH remplit le même questionnaire à titre d'auto-évaluation.
4. Durant l'entretien, le ou la SH aborde les sujets et les questions et sollicite concrètement le feedback de son collaborateur ou sa collaboratrice. Dans des cas particuliers, il est possible de charger une personne d'animer l'entretien.
5. Si besoin est, le ou la SH pose des questions de compréhension ou d'éclaircissement.
6. Le ou la SH enregistre par écrit les principales déclarations émises pendant l'atelier dans un but de transparence.

La **version ouverte** de l'entretien bilatéral se déroule sur la base d'un nombre restreint de questions sur les points forts et le potentiel d'optimisation de la façon de diriger, et non à partir du modèle de compétences « Leadership » ou des principes de direction. Il convient néanmoins dans ce cas aussi que les collaborateurs et collaboratrices préparent avant la séance les questions et les réponses qu'ils y apportent.

Un guide général – par analogie à l'EEP - est disponible pour l'entretien. Il contient des indications sur l'attitude fondamentale, la conception et l'ambiance, ainsi que sur les règles à respecter pour donner et pour recevoir un feedback. Dans un but de transparence, les principales déclarations émises pendant l'atelier sont enregistrées par écrit.

6.3.3 Traitement ultérieur

1. Le ou la SH compare les feedbacks à son auto-évaluation.
2. Le ou la SH tire ses propres conclusions des différents feedbacks et de l'atelier d'équipe, puis en discute avec une personne de confiance de son choix, par exemple sa supérieure ou son supérieur hiérarchique direct, un ou une spécialiste RH, un ou une coach.
3. Le ou la SH formule au moins un objectif répondant au principe „SMART“ en se fondant sur les enseignements qu'elle tire des feedbacks et elle définit des mesures de mise en œuvre.
4. Le ou la SH informe sa supérieure ou son supérieur direct de ses conclusions, objectif(s) et mesures. Selon la proximité du processus EEP, l'objectif peut aussi être repris dans ce dernier, pas au sens d'une évaluation de l'année écoulée (pas de « punition »), mais comme objectif de l'année à venir.
5. Le ou la SH informe ses collaborateurs et collaboratrices de ses conclusions et de son ou ses objectifs.

6.3.4 Mise en œuvre

1. Le ou la SH met en œuvre sous sa propre responsabilité les mesures définies après en avoir parlé avec sa supérieure ou son supérieur directe.
2. Le ou la SH demande le feedback de ses collaborateurs et collaboratrices sur la mise en œuvre de ses mesures, afin de vérifier son développement en relation avec les champs thématiques ayant été identifiés dans le feedback.
3. L'UA/le ou la RH recueille les expériences et les retours sur le processus et planifie l'exécution du prochain feedback sur la façon de diriger pour respecter une périodicité raisonnable. Pour les ateliers d'équipe : il est recommandé de les répéter tous les deux ou trois ans ; les entretiens bilatéraux peuvent quant à eux avoir lieu une fois par an ou tous les deux ans.

Pour concevoir durablement et de façon structurée le feedback sur la façon de diriger comme partie intégrante du processus de développement continu, il est recommandé d'assurer un suivi des enseignements à l'aide d'auxiliaires (p. ex. la tenue d'un journal de développement) et d'offres pour la suite (p. ex. OP : coaching, mentorat et programme de cours). Il est déterminant, pour faire accepter le feedback sur la façon de diriger à la fois par les supérieurs et supérieures hiérarchiques et par leurs collaborateurs et collaboratrices, qu'il s'agisse d'un processus durable avec un haut niveau de responsabilité propre, et non d'un exercice imposé. Pour aider la culture du feedback émergente à s'installer, il est possible de changer d'une fois à l'autre la méthode et le processus au sein d'une même équipe.

Bref commentaire au sujet de l'anonymat : l'exécution du feedback sur la façon de diriger n'est jamais anonyme du début à la fin, puisque l'échange face à face est un élément essentiel de chaque variante. Seule l'interrogation préalable peut être anonyme, mais elle sera par la suite discutée personnellement de manière détaillée. S'il peut certes encourager les retours critiques, l'anonymat n'apporte rien au développement d'une culture du feedback constructif.

7. Rôles

7.1 Rôle de l'Office du personnel (OP)

Une fois le présent concept adopté, l'OP met en œuvre les mesures proposées et pose ainsi le fondement de l'introduction du processus de feedback sur la façon de diriger au plan cantonal. L'OP conseille par ailleurs les unités administratives intéressées - lorsque c'est possible avec la collaboration du ou de la RH responsable - dans le choix du processus de feedback approprié, dans sa mise en place et dans la sélection de personnes chargées de l'animation, en interne ou le cas échéant externes. L'Office du personnel fournit les prestations suivantes:

- Créer et développer les instruments, guides et auxiliaires
- Présenter et expliquer le processus sur intranet/internet
- Exposer les possibilités d'exécuter un feedback sur la façon de diriger
- Prodiguer des conseils dans le choix de la méthode et de l'instrument
- Conseiller les SH et les responsables de ligne sur les offres pour la suite
- Inclure et former des spécialistes RH, permettre les échanges d'expériences
- Habilitier des spécialistes RH appropriés pour endosser le rôle d'animation, le cas échéant au moyen d'une offre de cours (voir mesure 4)
- Financer et développer la plateforme de feedback cantonale, le cas échéant intégrer d'autres catalogues de questions
- Conseiller (et non financer) dans la sélection d'animateurs externes

7.2 Rôle du ou de la RH

Une fois le feedback sur la façon de diriger mis en place, le ou la RH assume dans son domaine de responsabilité les conseils et le suivi des processus, et peut en cas de besoin bénéficier de l'assistance de l'OP. Le ou la RH peut exercer les activités suivantes :

- Sensibiliser les responsables de ligne à la pertinence du feedback sur la façon de diriger
- Informer les collaborateurs et collaboratrices ainsi que les supérieurs et supérieures hiérarchiques au sujet du processus (réaliser des séances d'information, envoyer des informations, intranet UA, etc.).
- Conseiller les supérieurs et supérieures hiérarchiques dans le choix de la méthode et de l'instrument
- Préparer et réaliser des feedbacks par voie électronique pour certaines unités administratives
- Conseiller les supérieurs et supérieures hiérarchiques et les responsables de ligne sur les offres pour la suite
- Le cas échéant animer des entretiens de feedback bilatéral ou des ateliers de feedback d'équipe (le cas échéant seulement en dehors de son domaine de responsabilité)

7.3 Rôle de la direction de la DIR / de l'UA

Les Directions et offices intéressés décident de la mise en place et fixent en cas de besoin leurs spécificités. L'OP peut les conseiller avec la collaboration du ou de la RH interne. La DIR ou l'UA peut exercer les activités suivantes :

- Participer à la séance d'information, inviter l'OP à un entretien de présentation
- Définir des spécificités d'exécution au sein de la Direction ou de l'office
- Vivre et communiquer la position fondamentale en matière de feedback sur la manière de diriger

8. Annexe

8.1 Recommandations sur l'utilisation des variantes d'exécution du feedback

Méthode	Recommandée si...	Non recommandée si...	Exigences pour les SH
Bilatérale	<ul style="list-style-type: none"> – Équipe < 5 collaborateurs·trices / besoins sans doute différents d'un·e collaborateur·trice à l'autre → SH souhaite pondérer davantage la direction en fonction de la situation et rencontrer de manière plus personnelle certain·e·s collaborateurs·trices – Potentiel de conflits entre des membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> – Mauvaises relations entre SH et certain·e·s collaborateurs·trices – SH plutôt critique vis-à-vis du feedback sur la façon de diriger 	<ul style="list-style-type: none"> – Faire preuve de sincérité et d'ouverture, instaurer une ambiance de discussion agréable – Ne pas chercher à intimider, contrôler ses émotions – Toujours analyser les feedbacks au niveau objectif, ne pas laisser compromettre la relation avec le·la collaborateur·trice
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> – Équipe > 5 collaborateurs·trices – Échange au niveau de l'équipe aussi souhaité sur la collaboration générale – Changement de composition de l'équipe ou de SH intervenu durant l'année écoulée – Sincérité et ouverture réciproques existent fondamentalement entre les membres de l'équipe – Champs thématiques plutôt fondamentaux doivent être identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> – Équipe < 3 collaborateurs·trices – Potentiel de conflits entre membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> – Ne pas laisser se former des camps, encourager de manière ciblée certains collaborateurs·trices à se prononcer – Ne pas interpréter les résultats comme « tous contre un·e »
Gradué/ quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> – Le rapport souligne de manière visible au premier coup d'œil les points forts et les aspects nécessitant des optimisations – Permet de comparer graphiquement image de soi et perception par les autres – Crée une base de discussion avant l'échange pour fixer des priorités au dialogue – Questions souhaitées sur des compétences (Leadership) ou des valeurs (principes de direction) concrètes 	<ul style="list-style-type: none"> – Collaborateurs·trices ont un grand besoin d'harmonie – Grande diversité des besoins d'un·e collaborateur·trice à l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> – Considérer les valeurs de manière abstraite, ne pas se sentir personnellement visé·e – Auto-évaluation sincère à titre de comparaison instaure la base d'un échange durable – Considérer les divergences comme une chance
Questions ouvertes	<ul style="list-style-type: none"> – Peu de temps à consacrer à la préparation – SH depuis moins d'un an dans l'équipe – Échanges déjà ouverts et constructifs entre le·la SH et ses collaborateurs·trices – Importance accordée aux ressentis plus grande qu'aux valeurs – Défiance ou saturation d'entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> – Collaborateurs·trices n'ont pas l'habitude de formuler des feedbacks – Comparabilité temporelle ou benchmark souhaité 	<ul style="list-style-type: none"> – Concrétiser les retours et en tirer des enseignements – Poser aussi des questions sur des sujets controversés – Instaurer une ambiance constructive

8.2 Bibliographie

- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930.
- Burkert, S. (2018). Kybernetische Feedbackschleifenmodelle. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 01.02.2018, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/kybernetische-feedbackschleifenmodelle/>
- Dahling, J. J., & O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 201.
- DeNisi, A., & Kluger, A. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisal be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology*, 53(1), 23-37.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Kudisch, J. D., Fortunato, V. J., & Smith, A. F. (2006). Contextual and individual difference factors predicting individuals' desire to provide upward feedback. *Group & Organization Management*, 31(4), 503-529.
- Nicol, D. J., & Macfarlane-Dick, D. (2006). Formative assessment and self-regulated learning: A model and seven principles of good feedback practice. *Studies in higher education*, 31(2), 199-218.
- Puckett, S. (2017). 360°-Beurteilung und Persönlichkeitstest in der Führungsbeurteilung: Zur Vorhersage von Führungserfolg und-potenzial. Springer, Wiesbaden.
- Qian, J., Yang, F., Han, Z. R., Wang, H., & Wang, J. (2016). The presence of a feedback-seeking role model in promoting employee feedback seeking: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.
- Smith, A. F., & Fortunato, V. J. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 191-207.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*, 58(1), 33-66.
- Spatz E. (2013) Feedbackkultur und Kultur. In: Landes M., Steiner E. (eds) *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis*. Springer VS, Wiesbaden
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation*. Huber, Bern.