



# Guide à l'intention des personnes dirigeantes: feedback sur la façon de diriger

## Fondements

Article 49 de la loi sur le personnel

Stratégie relative au personnel du canton de Berne 2020 à 2023, Objectif 3, Mesure 3.2

## Objectifs

- **Dresser un bilan global de la situation** pour les personnes dirigeantes (image de soi/perception par les autres) dans le but de garantir et d'améliorer la qualité de la direction et du développement.
- **Encourager une culture du feedback ouvert** et des échanges constructifs sur un pied d'égalité. Le fait que les supérieur-e-s hiérarchiques soient eux-mêmes ouvert-e-s 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 collaborateurs et collaboratrices vis-à-vis du feedback.
- **Renforcer la responsabilité des collaborateurs et collaboratrices** vis-à-vis de la coopération et de la culture d'équipe; cela s'accompagne d'un sentiment d'estime et d'autonomisation.

## Aspects essentiels à la réussite du feedback sur la façon de diriger

- **Focus sur le développement** : Ce n'est pas la personne qui est au centre des préoccupations, mais sa façon de diriger.
- **Sens, information** : Tant les agent-e-s que les supérieur-e-s hiérarchiques perçoivent le sens du feedback dans un échange constructif et plein de tact, en connaissent le cadre et le processus.
- **Méthode liée au contexte** : Il est possible de choisir, parmi diverses variantes de feedback, la façon de procéder qui convient le mieux à la situation de l'équipe.
- **Durabilité garantie** : Ce sont seulement la préparation et le suivi des conclusions du feedback qui permettent de décider de l'effet recherché.
- **Eviter la saturation d'entretiens** : Le feedback devrait avoir lieu à plusieurs mois de distance des EEP et des enquêtes auprès du personnel.

## Attitude fondamentale de la personne dirigeante

En votre qualité de personne dirigeante, c'est vous qui déterminez l'atmosphère du processus de feedback à travers votre comportement et votre attitude fondamentale. Plus vous faites preuve d'ouverture et vous montrez un intérêt sincère vis-à-vis de vos collaborateurs et collaboratrices dans le cadre du processus de feedback, et plus ils-elles seront disposé-e-s à vous donner un retour honnête et constructif qui vous sera utile personnellement et dans votre développement. Analysez activement le feedback que vous recevez en utilisant les utilitaires disponibles et les offres connexes (p. ex. coaching, mentorat et programme de cours), afin d'ancrer le processus dans la durée pour vous-même et pour vos collaborateurs et collaboratrices.

## Variantes

### Equipe

#### Gradué

- Questions graduées
- Interrogation préalable
- Animation atelier

#### Ouvert

- Questions ouvertes
- Si besoin animation atelier

### Bilatéral

#### Gradué

- Questions graduées
- Interrogation préalable
- Entretien individuel

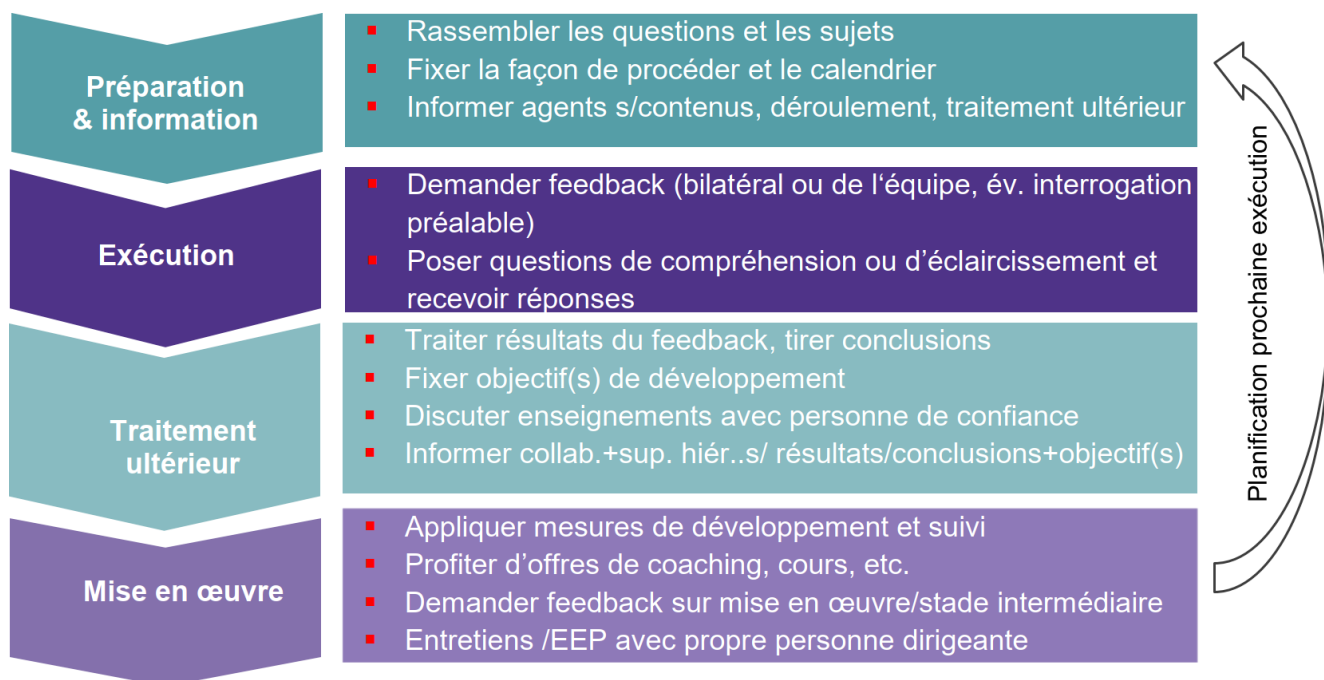
#### Ouvert

- Questions ouvertes
- Entretien individuel

Commun à tous:

**DIALOGUE**

## Déroulement fondamental du processus



S'il n'existe pas de processus détaillés au niveau de votre Office ou de votre Direction, l'équipe de développement du personnel de l'OP met à disposition des propositions de processus. Le service RH de votre unité administrative connaît d'autres utilitaires et peut vous aider dans la gestion de la plateforme pour le feedback du canton de Berne.

### Atmosphère du feedback

Mettez-vous à la place de vos collaborateurs et collaboratrices pour réfléchir aux conditions générales et à l'atmosphère que vous souhaiteriez pour donner à votre supérieur-e hiérarchique direct-e un feedback honnête et utile. Une condition essentielle est de **ne pas craindre des répercussions négatives**. Vous êtes aussi exemplaire en matière de feedback : à travers de votre **demande ouverte** et votre **attitude constructive vis-à-vis du feedback et des critiques**, montrez comment vous voudriez que vos collaborateurs et collaboratrices réagissent de leur côté au feedback qu'ils-elles reçoivent. Vous devez commencer par donner le bon exemple ; votre propre disposition et votre incitation au feedback ont également une **valeur de signal**.

Pour la plupart des gens, il est désagréable d'entendre et d'accepter un feedback, en particulier quand il est plus critique que prévu. Vos collaborateurs et collaboratrices le savent aussi. Ils-elles se garderont donc bien d'émettre des critiques s'ils-elles n'ont pas la certitude que cela ne va pas « leur retomber dessus ». Réfléchissez à l'avance aux stratégies et aux méthodes / solutions que vous connaissez ou que vous devriez vous approprier pour pouvoir gérer de manière adéquate et constructive vos émotions et le cas échéant vos questionnements dans le cadre du processus de feedback. Considérez le **feedback sur votre comportement comme une chance** d'en apprendre davantage sur vous-même afin de pouvoir vous améliorer encore et **stimuler votre propre développement**.

### Feedback anonyme ?

Comme le feedback sur la façon de diriger est un instrument qui vise à favoriser un échange ouvert et constructif, il est clair que l'anonymat irait à l'encontre du but recherché. L'exécution du feedback sur la façon de diriger n'est jamais anonyme du début à la fin, puisque l'échange personnel direct est un élément essentiel de chaque variante. Seule l'enquête préalable peut être anonyme, mais elle sera ensuite discutée personnellement de manière détaillée. Toutefois si on a l'impression que l'on ne recevra pas de feedback exploitable en l'absence d'une garantie d'anonymat, cela vaut la peine d'investir plus de temps pour expliquer au préalable aux collaborateurs et collaboratrices le sens, le but et le processus du feedback, et pour réfléchir au choix de la variante la plus appropriée.

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

Méthode	Recommandée si...	Non recommandée si...	Exigences envers la personne dirigeante
<b>Bilatérale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Equipe de moins de 5 collaborateurs-trices / besoins probablement différents d'un-e collaborateur-trice à l'autre → personne dirigeante souhaite pondérer davantage la direction en fonction de la situation et rencontrer de manière plus personnelle certains collaborateurs-trices</li> <li>– Conflits potentiels entre des membres de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mauvaise relation entre la personne dirigeante et certains collaborateurs-trices</li> <li>– Personne dirigeante plutôt critique vis-à-vis du feedback sur la façon de diriger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faire preuve de sincérité et d'ouverture, instaurer une ambiance de dialogue agréable</li> <li>– Ne pas chercher à intimider, contrôler ses propres émotions</li> <li>– Toujours analyser le feedback objectivement, ne pas le laisser compromettre la relation avec le-la collaborateur-trice</li> </ul>
<b>Equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Equipe de plus de 5 collaborateurs-trices</li> <li>– Echange au niveau de l'équipe aussi souhaité pour la coopération globale</li> <li>– Changement de composition de l'équipe ou de personne dirigeante durant l'année écoulée</li> <li>– Sincérité et ouverture réciproques entre les membres de l'équipe</li> <li>– Champs thématiques plutôt fondamentaux à identifier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Equipe de moins de 3 collaborateurs-trices</li> <li>– Conflits potentiels entre des membres de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ne pas laisser se former des clans, encourager de manière ciblée certains collaborateurs-trices à s'exprimer</li> <li>– Ne pas interpréter les résultats comme « seul-e contre tous »</li> </ul>
<b>Questions graduées/quantitatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bases de discussion avant l'échange pour fixer les priorités du dialogue</li> <li>– Questions souhaitées sur des compétences (leadership) ou des valeurs (principes de direction) concrètes</li> <li>– Comparaison graphique souhaitée entre l'image de soi et la perception par les autres</li> <li>– Vue d'ensemble souhaitée sur les points forts et les domaines à optimiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Collaborateurs-trices ont grand besoin d'harmonie</li> <li>– Grande diversité des besoins d'un-e collaborateur-trice à l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Considérer les valeurs de manière abstraite, ne pas se sentir personnellement visé-e</li> <li>– Créer les bases d'un échange durable par une auto-évaluation sincère à titre de comparaison</li> <li>– Considérer les divergences comme une chance</li> </ul>
<b>Questions ouvertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu de temps pour la préparation</li> <li>– Personne dirigeante depuis moins d'un an dans l'équipe</li> <li>– Echanges déjà ouverts et constructifs entre le-la supérieur-e et ses collaborateurs-trices</li> <li>– Plus grande importance accordée aux ressentis qu'aux valeurs</li> <li>– Défiance des collaborateurs-trices envers les entretiens ou saturation d'entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Collaborateurs-trices peu habitué-e-s à donner un feedback</li> <li>– Comparabilité temporelle ou benchmark souhaité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concrétiser les retours et en tirer des enseignements</li> <li>– Poser aussi des questions sur des sujets controversés</li> <li>– Instaurer une ambiance constructive</li> </ul>