

L'importance du feedback

Nous sommes le 25 octobre 1944 au Carnegie Hall. Plus de 2500 personnes retiennent leur souffle en attendant l'arrivée de leur cantatrice "favorite".

Florence Foster Jenkins a la particularité de chanter faux, d'avoir un manque parfait de rythme et de prononcer le texte de manière aberrante. Mais le public est bien là. Non pas pour apprécier la musique, mais pour se moquer d'elle.

Cela fait plus de 32 ans qu'elle se donne en public, persuadée d'avoir un talent extraordinaire. Si le public rit, c'est qu'il est composé de rivaux rongés par une jalousie professionnelle.

Un mois après son grand concert au Carnegie Hall, Florence Foster Jenkins meurt d'un arrêt cardiaque à l'âge de 70 ans. Pour reprendre ses mots : « *Les gens pourront toujours dire que je ne sais pas chanter, mais personne ne pourra jamais dire que je n'ai pas chanté.* » ¹

Il est indéniable qu'elle avait une certaine expérience en tant que cantatrice. Mais est-ce que l'expérience est synonyme de compétence ?

La valeur de l'expérience

Le bon sens commun donne à l'expérience une place d'honneur :

- Un manager avec 20 ans d'expérience sera forcément plus compétent qu'un nouveau venu ;
- Une personne ayant vécu 5 relations amoureuses ratées sera experte en relation ;
- Qui n'a jamais entendu "*avec l'âge tu comprendras*" ?

À première vue, cette logique semble pertinente. Étant donné que la compétence requiert de la pratique (*lien sur l'article*), et que la pratique requiert du temps, plus une personne aura passé d'heures sur le sujet, plus celle-ci sera compétente.

Mais si nous nous y penchons plus attentivement, nous remarquons que cet argument est faible.

- Un manager peut avoir été mauvais pendant 20 ans. Son expérience se résumera à une succession d'échecs. Étant persuadé de sa compétence, il refusera de prendre en compte critiques et conseils.
- Celui qui a enchaîné les relations amoureuses ratées saura comment en rater une, et non comment en bâtir une saine. Étant convaincue qu'une relation amoureuse "ne peut pas fonctionner", elle enclenchera naturellement des comportements néfastes pour le couple.
- Quant à l'argument de l'âge, une personne de 80 ans a pu vivre moins d'expériences qu'une de 30 ans. Imaginons que la première est toujours vécue au même endroit, a fréquenté les mêmes personnes et qu'elle s'est cantonnée au même travail. Elle ne lit jamais de livres et passe ses soirées à regarder des émissions de télé-réalité ou se chamailler avec son partenaire. Peut-elle réellement affirmer avoir appris quelque chose les 20 dernières années ? Si quelqu'un ose lui dire que lire pourrait lui apporter des bénéfices, cette personne lui répondra "*avec l'âge tu comprendras*", et ne changera pas d'un pouce son comportement.

À l'inverse, un nouveau manager peut utiliser les bons outils et surpasser cet autre manager expérimenté. Un jeune couple peut construire sa relation sur des bases solides sans avoir eu des échecs initialement. Et une personne de 30 ans peut avoir vécu beaucoup plus qu'une de 80 ans. Par exemple, en voyageant, en entreprenant, en lisant, en rencontrant des personnes enrichissantes et en expérimentant (*Lien expérimenter sa vie*).

Explication scientifique

Comment cela se fait-il que notre expérience puisse n'avoir aucun impact ou même nuire à notre compétence ?

"À partir de nos expériences, nous construisons des théories sur comment les choses fonctionnent et nous y assignons une cause à effet (Heider, 1944, in Fiske & 1991 Taylor). Ces théories (schéma, scripts, rôles, stéréotypes) sont tacites, non questionnées, et parfois incorrectes". (Repris et traduit de John Antonakis, 2012) ².

Ce n'est pas alors le temps qui compte, ni même l'expérience. C'est la manière dont nous traitons et réagissons à l'expérience. Florence Foster Jenkins avait de l'expérience, mais elle ne l'a pas utilisée à bon escient.

Sans feedback une expérience n'a presque aucune valeur, pire elle peut même nuire à la personne. Mais recevoir un feedback n'est pas suffisant. Celui-ci peut être biaisé. Et même si on peut recevoir un bon feedback, il faut encore l'accepter et ne pas le déformer par nos interprétations.

Par exemple, Florence Foster Jenkins a reçu de nombreux feedbacks de qualité : son ex-mari et ses parents lui avaient fortement déconseillé d'entamer une carrière de cantatrice. Mais elle a décidé d'interpréter ces feedbacks comme des marques de jalousie ou de peur.

Dans la suite de cet article, je vais exposer différentes stratégies pour :

- S'assurer d'avoir régulièrement un feedback ;
- Faire en sorte que le feedback ne soit pas biaisé ;
- Vérifier que l'on ne biaise pas le feedback reçu.

Un feedback récurrent

Comment faire pour avoir un feedback récurrent ?

La première étape est de réussir à avoir un feedback récurrent et rapide sur la compétence que l'on souhaite développer.

Le demander. On peut tout simplement demander l'avis de la personne. Il est possible de le faire officieusement pour savoir ce que la personne pense d'une façon globale. Mais il est plus judicieux d'établir une grille d'évaluation. Chaque point représentera une compétence-clé. Par

exemple, imaginons que vous voulez améliorer votre écriture. Plus précisément, vous souhaitez développer une écriture ayant un rythme soutenu. Dans votre grille d'évaluation, vous y mettez ce point. En donnant la même grille aux mêmes individus tous les mois (ou une autre temporalité), vous serez en mesure de tracer votre évolution.

S'exposer. Pour cela, internet est un bijou. Vous pouvez exposer régulièrement votre travail et donner l'autorisation aux gens de s'exprimer sur votre travail anonymement s'ils le désirent. Je tiens à souligner l'aspect anonyme. En effet, c'est souvent à l'abri que les langues se délient. L'alcool fonctionne aussi, mais il est difficile de saouler ses internautes. Bien sûr, ce genre d'exposition est idéal quand il s'agit de création : écriture, musique, performance, peinture, etc. Mais avec de l'imagination, vous pouvez recevoir du feedback sur tout et n'importe quoi.

Récompenser le feedback. Il n'y a rien de plus désagréable qu'une personne qui se fâche contre vous après vous avoir demandé votre avis sincère. Faites-en sorte de toujours remercier chaleureusement toute personne vous offrant un feedback. Même si parfois, la pilule est difficile à avaler. Si le feedback est particulièrement travaillé, vous pouvez songer à offrir un cadeau de remerciement. Dans tous les cas, la personne qui vous fait un feedback doit l'associer à quelque chose de positif qui lui donnera envie de recommencer.

Un feedback honnête

Comment faire pour que le feedback ne soit pas biaisé ?

Anonymat. Nous avons tendance à vouloir être appréciés. Et dire à un ami que le livre qu'il lui a demandé 10 ans, deux divorces et un rein est terrible n'est pas la chose la plus facile à faire. Alors on enfle un joli masque d'hypocrisie et on lui dit que c'est le meilleur livre qu'on est jamais lu, tout en espérant ne plus jamais devoir relire une ligne de son livre. L'anonymat n'est pas uniquement possible sur internet. Vous pouvez par exemple demander à la personne d'écrire son feedback par ordinateur et vous l'envoyer par courrier. Si vous avez fait la demande à plusieurs personnes, vous serez incapable de savoir qui a fait quoi.

Détourner la question. Il est rare de trouver des personnes parfaitement honnêtes. Cette rareté n'est pas un signe d'un manque de vertu, mais plutôt d'intelligence. Une personne trop sincère ne peut simplement pas vivre dans une société telle que la nôtre, notamment à cause de notre réaction négative face à un feedback trop franc. Demander à une personne ce qu'elle pense ne nous permettra pas de savoir réellement ce qu'elle pense. Il est alors nécessaire d'utiliser des subterfuges. Pour reprendre l'exemple de notre ami écrivain, il pourrait vous demander l'adresse de vos amis pour qu'ils leur envoient gratuitement un exemplaire de son livre. Si vous prétextez des excuses pour ne pas lui donner les adresses, il saura que vous n'avez pas aimé son livre.

Ne pas déformer le feedback

Comment faire pour qu'on ne biaise pas le feedback ?

Comprendre ce qu'est le biais de confirmation. Nous sommes continuellement motivés à maintenir la consistance cognitive et de minimiser la dissonance cognitive (*lien vers mon article*). En d'autres termes, nous cherchons ce qui confirme nos croyances, et éliminons ceux qui les infirment. Une étude de Goldin et Rouse en 1997³ a démontré qu'une femme musicienne augmente de 50% ses chances d'entrer dans un orchestre si l'audition est faite en aveugle. Dans le milieu de la musique classique, on a longtemps cru que les hommes étaient meilleurs musiciens que les femmes. Cette croyance a toujours la peau dure. À cause du biais de confirmation, le jury n'écoutait pas de la même oreille un homme qu'une femme.

Se concentrer sur ce qui ne fonctionne pas. On vous a dit que vous êtes un génie ? Tant mieux. Mais ce feedback ne vous permettra pas de vous améliorer. Bien que des louanges puissent flatter l'ego, il est nécessaire de se concentrer sur ce qu'on peut optimiser. Quelque chose de parfait ne peut pas l'être. En se concentrant systématiquement sur les points à travailler, on prend l'habitude de traiter le feedback comme un vrai outil d'amélioration.

Ne pas donner de feedback

Comme je l'ai déjà dit, peu de personnes acceptent de recevoir un feedback sincère. En le faisant, on peut perdre beaucoup. Il n'était pas rare qu'un roi tue le porteur d'une mauvaise nouvelle. Je pense qu'il est plus stratégique d'adopter l'habitude de ne pas donner son avis quand cela n'est pas nécessaire. Si la personne le demande explicitement, il vaut toujours mieux l'envelopper d'une certaine diplomatie et parfois éviter les points sensibles. C'est la même chose quand il s'agit de donner un feedback.

Un feedback sincère doit être traité comme un objet de grande valeur. Il n'est pas facile de convaincre une personne de vous le donner et il ne faut pas non plus le donner à n'importe qui.

Références

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Florence_Foster_Jenkins

² Le cours de John Antonakis sur le leadership à HEC Lausanne.

³ Goldin, C., & Rouse, C. (1997). *Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians* (No. w5903). National bureau of economic research. Consulté en ligne sur <http://www.nber.org/papers/w5903>