



**BUSINESS  
SCHOOL**



# **CULTURE DE FEEDBACK AU SEIN DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL**

**PROFESSEUR DR. KOEN DEWETTINCK**



Qu'est-ce que c'est



Pourquoi?



Comment?



## Qu'est-ce que c'est



Pourquoi?



Comment?

# UNE FORTE CULTURE DE FEEDBACK

**COLLÈGUES DE TRAVAIL**

**OBTENIR, DEMANDER ET UTILISER**

**COMMENTAIRES FORMELS ET INFORMELS**

**SUR UNE BASE CONTINUE**

**POUR AMÉLIORER LEURS PERFORMANCES.**

C<sup>2</sup>



Qu'est-ce que c'est



**Pourquoi?**



Comment?

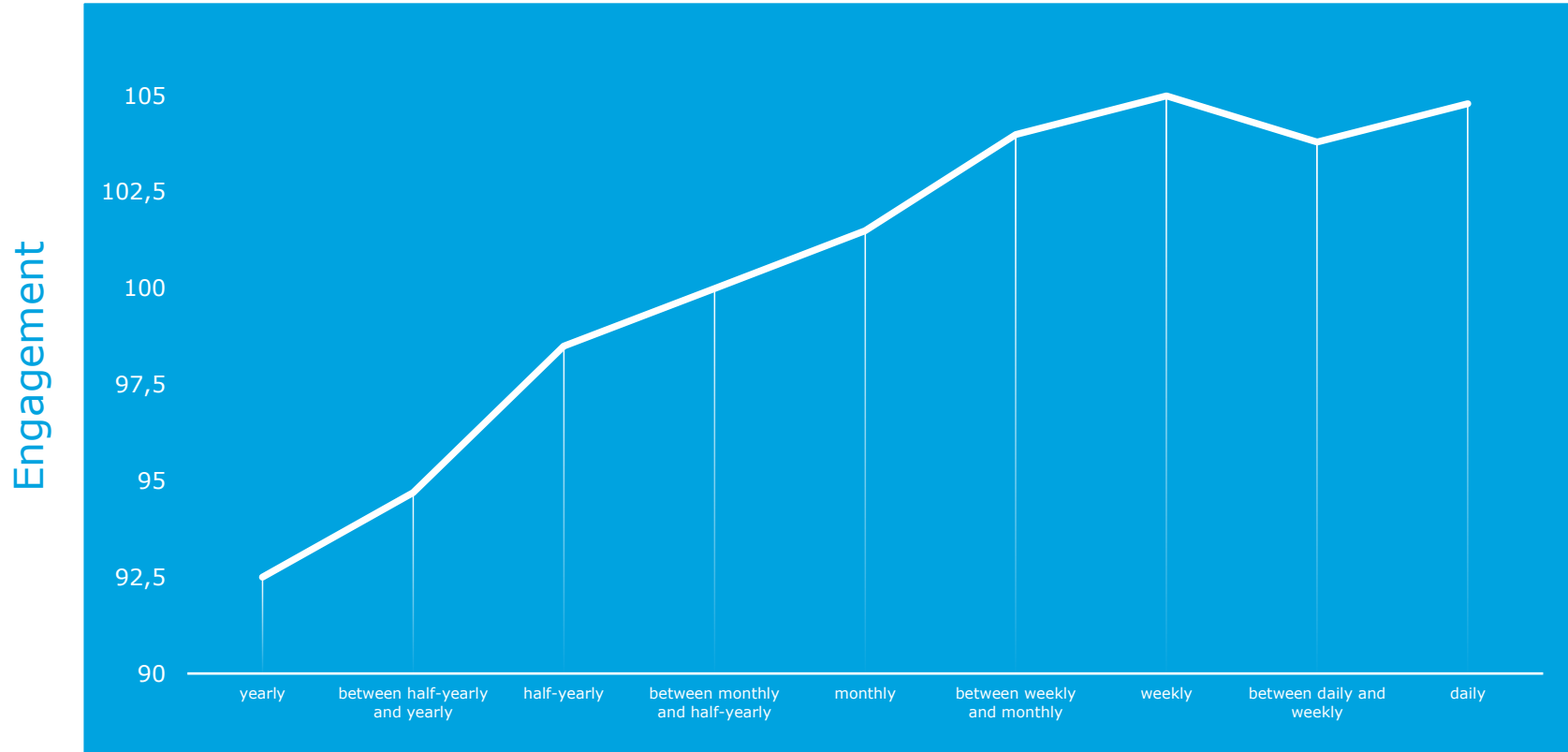
# FEEDBACK

is the breakfast of  
champions.

Ken Blanchard



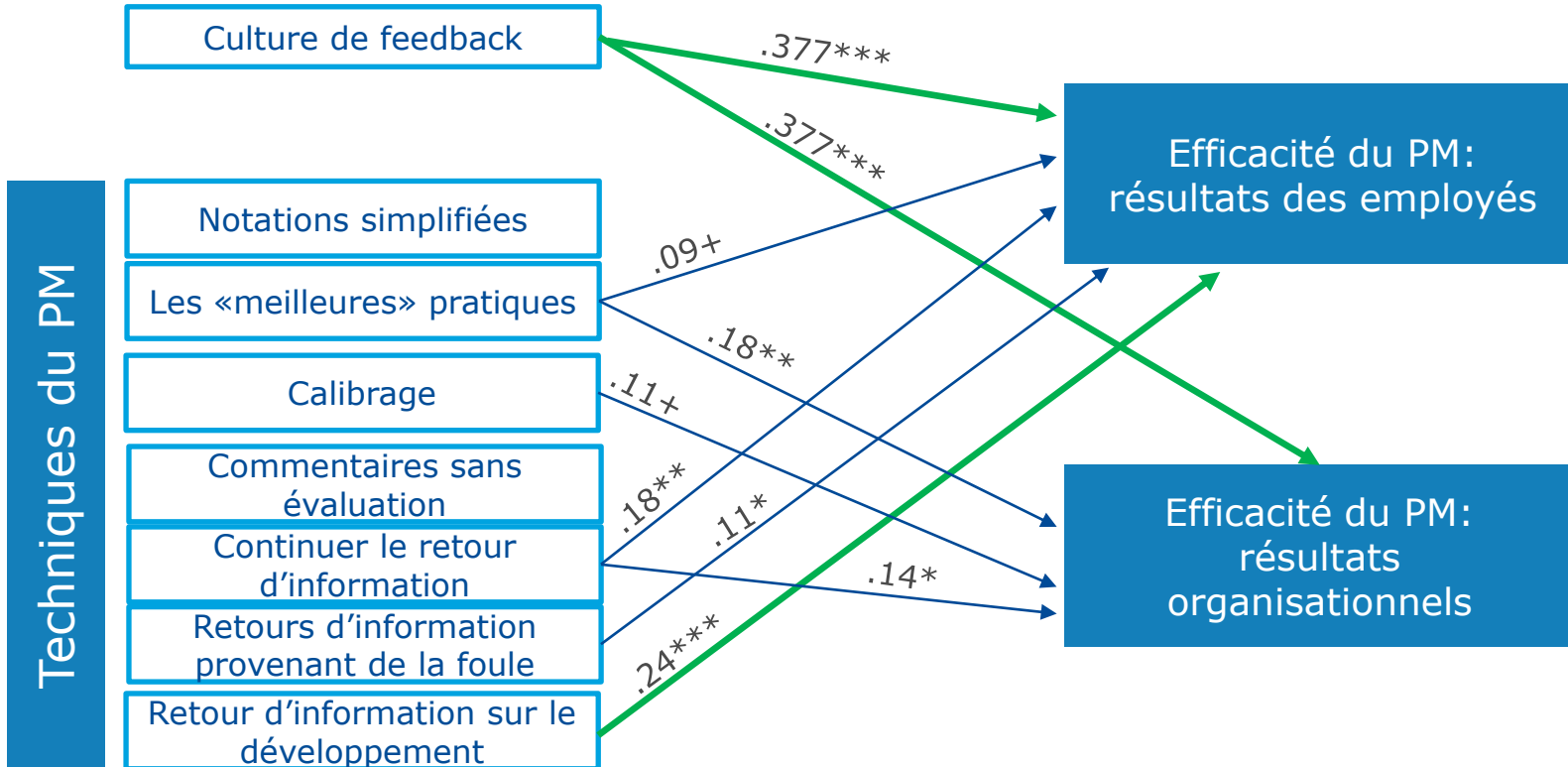
# IMPACT DES FEEDBACKS INFORMELS



Conversations informelles



# LEVIERS EFFICACES PM



# LE RÔLE DES GESTIONNAIRES

---

- Clarifier les attentes, les priorités et les critères de réussite
- Examen à mi-parcours des attentes afin que les employés sachent quoi faire
- Fournir des commentaires informels fréquents pour valoriser le rendement des employés, les coacher et les ajuster en temps opportun si nécessaire
- Accompagner les employés et les aider à résoudre les problèmes

Références: Aguinis, 2013; CEB, 2004; Defever & Dewettinck, 2014; Pulakos et al., 2019

## ■ Qu'est-ce que c'est

- Fait référence aux commentaires provenant de plusieurs sources: Systèmes 180°/360°, évaluation par les pairs, auto-évaluation, évaluation des clients

## ■ Recherche:

- Impact positif dans le contexte du développement; plus complexe dans le contexte de l'évaluation des performances
- L'absence de conclusion ou de feedback provenant de sources multiples augmente l'exactitude, la fiabilité et la validité des avis

Références: Batista-Foguet et al., 2018; Jansen & de Jong, 2001; Murphy et coll., 2001; Tyson & Ward, 2004



Qu'est-ce que c'est



Pourquoi?



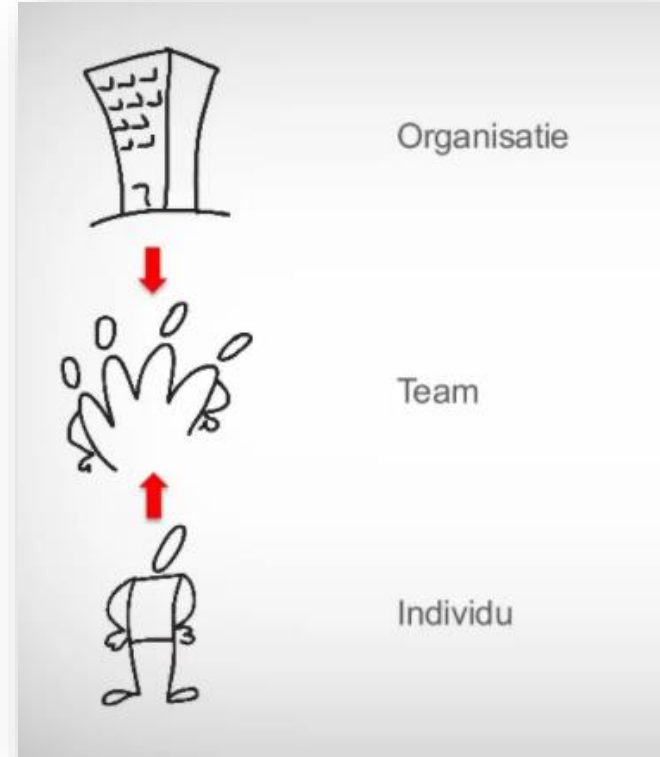
**Comment?**

# FEEDBACK CULTURE





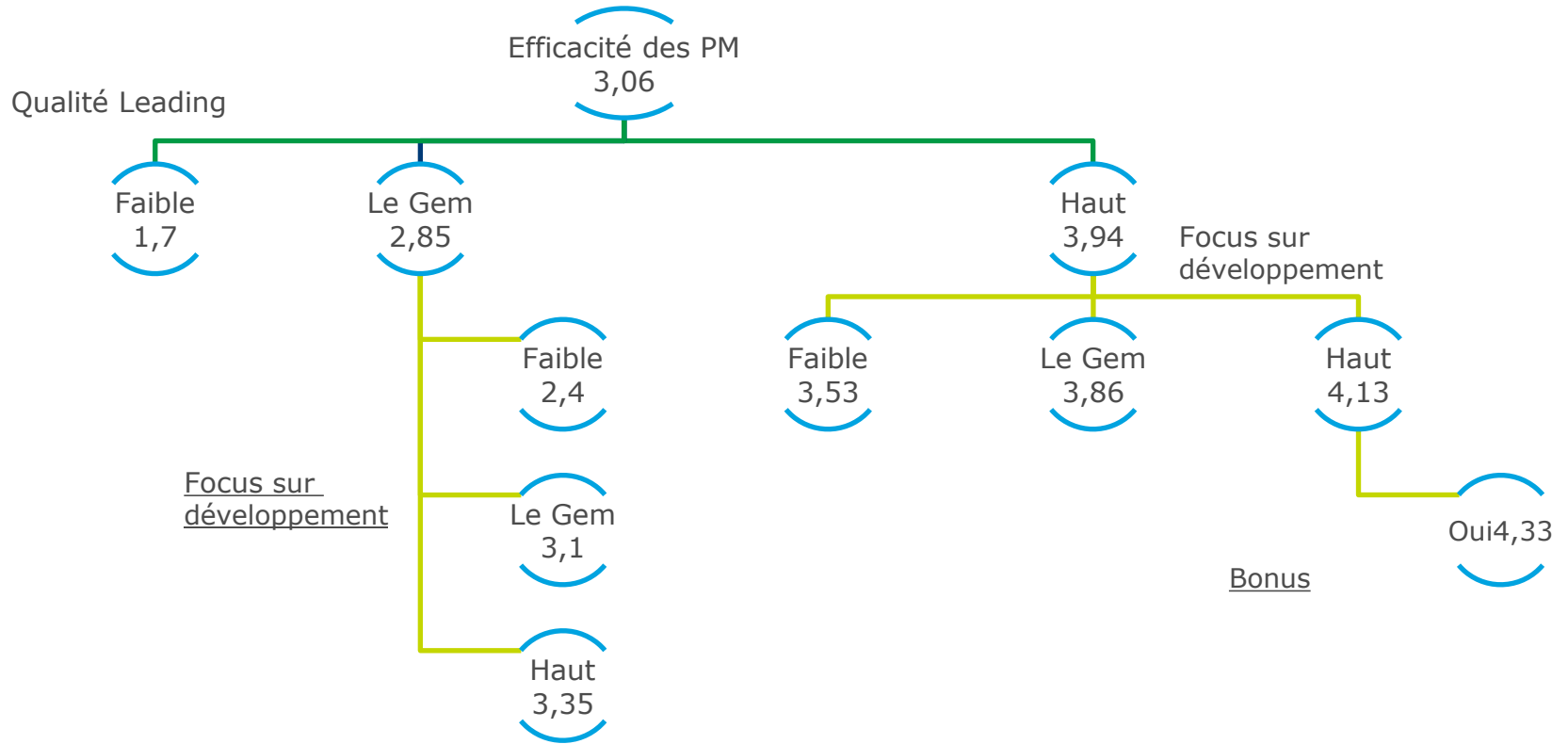
# ANCRAGE DANS L'APPROCHE PM



	SCÉNARIO 1	SCÉNARIO 2	SCÉNARIO 3	SCÉNARIO 4
<b>Contexte</b>	Environnement stable Tournant MW	± Environnement stable Côte à côte MW > équipe	± environnement stable Coaching MW ~ équipe	Omg dynamique. Conduite autonome Équipe > MW
<b>Responsabilité principale</b>	LG > MW	LG ~ MW	MW > LG	MW
<b>Cycle</b>	Cycle d'année, 3 conversations	Conversations trimestrielles	Check-ins (6 par semaine) + Conversation annuelle	Contrôle continu au niveau de l'équipe
<b>Focus discussion</b>	Compétences générales en matière de fonctionnement de l'adhv + objectifs de l'AC	Objectifs dans le domaine de la performance et du développement	Contribution générale (expertise technique, coopération) + développement	Réalisation de son propre développement & ambitions
<b>Témoignages</b>	5 points (++, +, ±, -, --)	3 points (++, répond aux attentes élevées, besoins d'amélioration)	Évaluation qualitative globale	Auto-évaluation basée sur 360 retours
<b>Lien vers la rémunération</b>	Lien mathématique Carrière fonctionnelle KT Indemnité d'objectifs	Lien mathématique Carrière fonctionnelle	Lien possible Fonctionnement carrière obv callibration LG	Pas de lien/récompenses possibles
<b>Sous-performant</b>	Lié à l'examen POUPÉE	Lié à l'examen POUPÉE	Lié à l'examen POUPÉE	Processus séparé (équipe, puis POP)
<b>Remarques</b>		Performance et potentiel d'étalonnage par LG	Conversation annuelle: mettre l'accent sur le développement + la	Soutien (carrière) par l'intermédiaire de l'entraîneur Offre d'emploi



# LEVIERS D'EFFECTIVITÉ DES PM

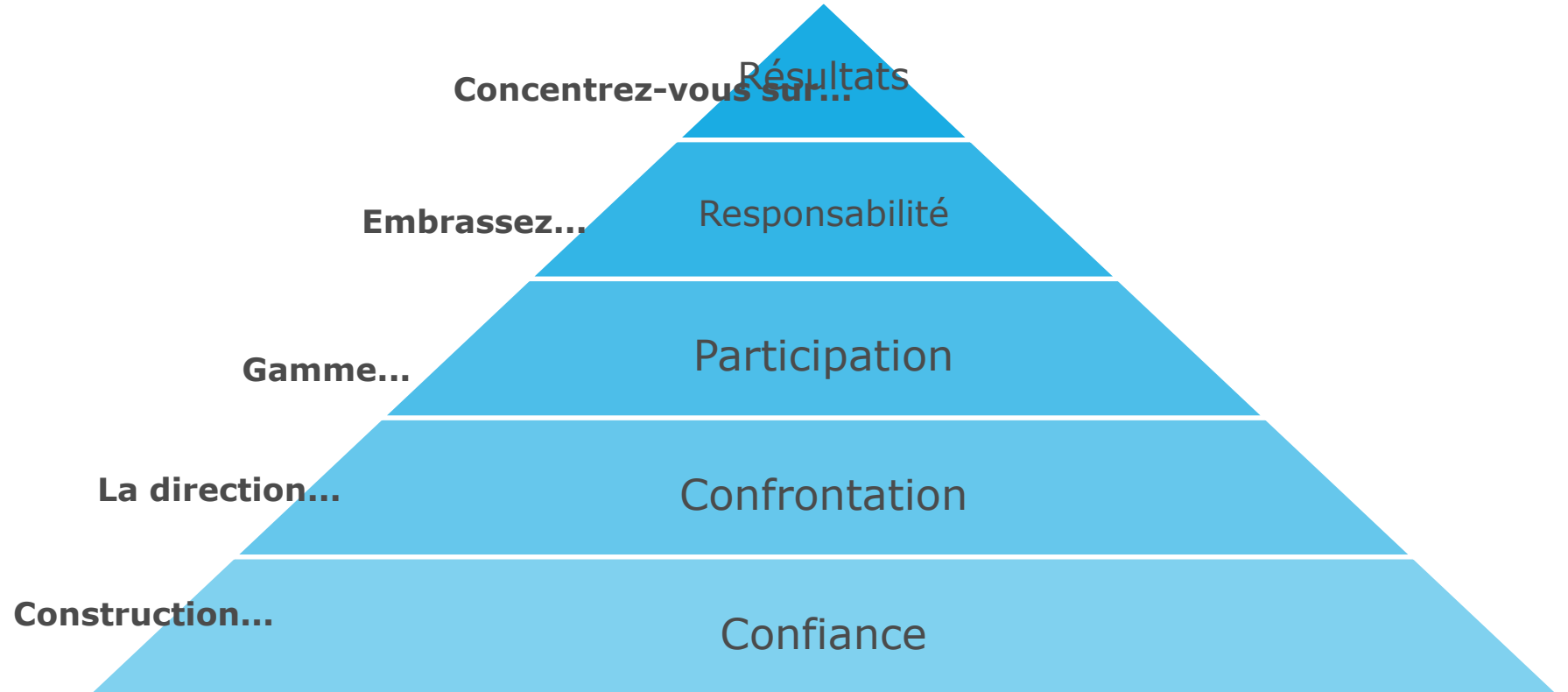


# RENFORCEMENT DE LA COMPÉTENCE EN MATIÈRE DE FEEDBACK

---

- Information et soutien
  - Communication sur l'importance des retours d'information formels et informels
  - Formation sur la façon de donner et de recevoir des commentaires
  - Qualité du suivi des feedbacks
- Réactivité (en particulier) des cadres
  - Reconnaître et récompenser un comportement efficace de feedback
  - Base de compétences (co) de feedback pour les décisions promotionnelles
  - Comportement exemplaire de la haute direction

# RENFORCEZ LE CONFORT DES RETOURS

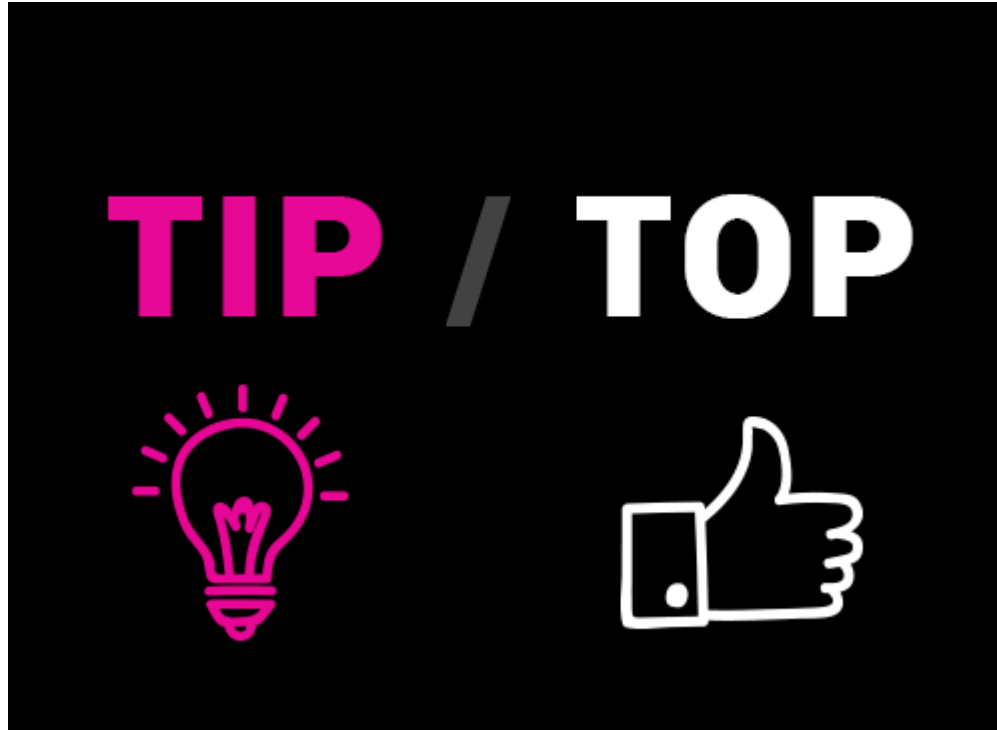


# FEEDBACK PSYCHOLOGIE



Références: Anseel et al., 2007; Anseel et al., 2017; Gaertner et al., 2012; Sedikides et al., 2015

# DONNER DES COMMENTAIRES





**MERCI  
BEAUCOUP!**



[Koen.Dewettinck@vlerick.com](mailto:Koen.Dewettinck@vlerick.com)