

# Initiation au management

## Le feedback

---

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Définition du feedback</b> .....	<b>2</b>
<b>Qu'est-ce qu'un « bon » feedback ?</b> .....	<b>4</b>
<b>Le feedback au service du management d'équipe</b> .....	<b>5</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>6</b>
<b>Références</b> .....	<b>6</b>

# Préambule

## Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les enjeux du feedback de manière générale et au service du management d'équipe
- Appréhender les caractéristiques d'un feedback efficace en matière de communication

L'importance du feedback est souvent évoquée en Gestion des ressources humaines, en particulier dans le cadre de l'évaluation individuelle lors du « traditionnel » entretien annuel d'évaluation. Cela dit, le feedback est également un outil simple et fondamental au service du manager et de son équipe qui peut (et idéalement devrait) être utilisé de manière plus régulière, et pas seulement à l'occasion d'un rendez-vous annuel, comme évoqué dans l'illustration de Maxence Walbrou, de Bloculus.com.

## Pour aller plus loin

Consulter *Le guide essentiel pour donner & recevoir des Feedbacks efficaces*, par Maxence Walbrou, <https://bloculus.com/sauvez-des-vies-faites-des-feedbacks/>

# Définition du feedback

## Définition

Selon le Larousse, **le feedback**, de l'américain feed-back (de feed, nourrir et back, en arrière), est « synonyme de rétroaction et de rétrocontrôle ».

C'est « une action exercée sur les causes d'un phénomène par le phénomène lui-même ».

Dans le domaine de la communication, le feedback permet à l'un des interlocuteurs d'avoir un retour sur un signal qu'il a lui-même émis, ce retour pouvant être analysé pour modifier toute communication future avec son interlocuteur. Le feedback permet ainsi à l'individu d'apprendre dans la situation de communication concernée.

---

*« Donner à l'interlocuteur une information sur les effets produits par une action, un comportement ou une communication qu'il a lui-même émise. Il s'agit donc d'un outil très utile pour l'interlocuteur, puisqu'il obtient à travers lui un retour d'information sur un signal qu'il a émis. »*

---

### **Pour aller plus loin**

Consulter l'article *Feedback, la clé d'un bon management*, de Paul Devaux, <https://www.orygin.fr/coaching-management/feedback/>

Plus largement, le feedback est fondamental dans tout processus d'apprentissage : « les feedback ont une importance considérable dans les apprentissages, car les informations reçues à la suite d'une action indiquent à l'individu si celle-ci est en adéquation avec ce qu'il souhaitait réaliser » (Bosc-Miné, 2014, p. 315). C'est un outil au service du développement personnel.

En psychologie, le feedback est analysé en termes d'influence : il s'agit d'une information qui décrit à la fois l'influence d'une personne sur une autre et le processus par lequel ces 2 personnes amplifient l'effet positif ou réduisent les éventuels désagréments de la situation concernée.

Finalement le feedback est paré de différents atouts, en termes d'apprentissage, d'autonomie, de motivation et de développement personnel.

---

*« Le feedback vise à rendre celui qui le reçoit plus autonome, donc plus motivé et plus compétent. Un bon feedback consolide l'existant et permet d'aller de l'avant, en donnant de l'énergie dans le présent. »*  
*(Feedback, la clé d'un bon management, par Paul Devaux, Orygin.fr)*

---

## Qu'est-ce qu'un « bon » feedback ?

Quel que soit le contexte, on peut identifier plusieurs caractéristiques d'un « bon » feedback, c'est-à-dire d'un feedback efficace en termes de communication.

### Comment mettre en place un feedback de qualité dans son quotidien ?

Éviter les expressions ambiguës (valable aussi pour les emails !), sourire sincèrement ou exprimer verbalement son approbation permettraient donc de délivrer un feedback clair. Pour être efficace, un feedback devrait également être :

- Suffisant en fréquence et en détail,
- Justifié, afin que le feedback puisse efficacement être intégré,
- Focalisé sur les performances du collaborateur et sur les actions qui sont sous son contrôle, et non sur ses caractéristiques personnelles,
- Délivré à un moment où il est encore utile au collaborateur et peut être appliqué,
- Écouté et pris en compte par le collaborateur.

Source : L'Usine Nouvelle, Gaetan De Lavilleon, Marie Lacroix et Emma Vilarem, 2019.

Au-delà des qualités attendues d'un feedback, on peut distinguer les feedbacks positifs, qui visent à renforcer des comportements qui fonctionnent, des feedbacks négatifs, qui eux mettent en avant des comportements non optimaux qui pourraient être améliorés.

### Pour aller plus loin

Consulter *Le guide essentiel pour donner & recevoir des Feedbacks efficaces*, par Maxence Walbrou, <https://bloculus.com/sauvez-des-vies-faites-des-feedbacks/>

## Le feedback au service du management d'équipe

Si l'on reconnaît l'importance du feedback de manière générale, on peut en tirer des leçons en termes de posture du manager au sein de son équipe. Il convient ainsi d'accepter de recevoir des feedbacks et d'apprendre à en donner de manière adéquate.

### Les actions du manager envers son équipe

- **Accepter de recevoir des feedbacks** : donner confiance, c'est aussi savoir se mettre à l'écoute de ce que vos collaborateurs ont à exprimer. Cette considération joue un rôle important, car elle montre que vous n'êtes pas enfermé dans vos certitudes mais au contraire, ouvert au changement pour de meilleures solutions.
- **Donner des feedbacks** : c'est un acte important de management qui s'inscrit dans un processus de communication avec votre équipe. Dites ce qui est bien, ce qui l'est moins, ce qui peut être amélioré.

Source : <https://lecolefrancaise.fr/management-d-equipe/>

En termes de communication, une fois le feedback du manager réalisé, un temps d'écoute et de réaction du collaborateur est également nécessaire. On notera également que la posture de celui qui donne un feedback est importante, ce qui renvoie notamment à l'importance de la communication non verbale.

---

*« Après un feedback court, en position basse (d'humilité vs. position haute dominante), rendre la parole et rester en silence, à l'écoute de ce que l'interlocuteur ressent et comment il réagit au contenu de ce que vous venez de partager avec lui. » La position basse, par Paul Devaux, Orygin.fr*

---

### Pour aller plus loin

Consulter l'article suivant <https://www.orygin.fr/coaching-individuel/position-basse/>

## Conclusion

Le feedback est un élément clé dans toute communication. En contexte organisationnel, savoir donner et recevoir des feedbacks devrait faire partie des compétences du manager.

## Références

Bosc-Miné (2014), « Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages », *L'année psychologique*, vol. 114, p. 315-353.

De Lavilleon, Lacroix et Vilarem (2019), « Recevoir du feedback : quel impact sur notre cerveau ? », *L'usine nouvelle*, 19/04/2019.

### Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.