

SOFT SKILLS · LE FEEDBACK

Le retour qui fait progresser

Trois niveaux, douze formulations, un retour mot à mot

15 pages · 4 schémas · 12 formulations traitées · 1 retour complet · 2 fiches

Une méta-analyse de 1996 a mesuré quelque chose que personne cite. Un retour sur trois dégrade la performance de celui qui le reçoit. Voilà ce qui sépare les deux tiers du dernier tiers.

Ressource praticien

Sinéa Performance · organisme de formation certifié Qualiopi
Là où la compétence prend racine

SINÉA PERFORMANCE · SEPTEMBRE 2026



SOMMAIRE

03 Vos deux fiches, à remplir avant l'échange

04 Les trois niveaux, et leur effet mesuré

05 Les cinq blocs d'un retour utile

06 Donner un retour, recevoir un retour

07 Un retour complet, mot à mot

08 Douze formulations, et leur effet

09 Les quatre moments du retour

10 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

11 À distance, en public, à son supérieur

14 À quoi ressemble un défi SeedUp

1 Un retour sur trois abaisse la performance

Avraham Kluger et Angelo DeNisi ont compilé en 1996, dans le *Psychological Bulletin*, 131 expériences portant sur 23 663 observations.

Leur résultat moyen confirme l'intuition. Le retour améliore la performance, avec un effet de 0,41, ce qui compte en sciences du comportement.

Leur second résultat est celui que personne cite. Dans 38 % des cas, la performance a **baissé** après le retour.

Les auteurs ont cherché la cause pendant des années. Elle tient au niveau vers lequel le retour dirige l'attention de celui qui l'écoute.

Quand le retour parle de la tâche, la personne progresse. Quand il parle d'elle, son attention quitte le travail pour se porter sur sa propre image, et la performance chute. C'est toute la différence entre les deux tiers et le dernier tiers.

0,41

L'effet moyen du retour sur la performance, mesuré sur 607 tailles d'effet. Un résultat solide et positif.

Kluger et DeNisi, *Psychological Bulletin*, 1996, 131 expériences, 23 663 observations

38 %

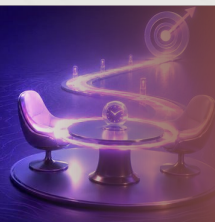
La part des interventions où la performance a diminué après le retour. Ce résultat résiste à toutes les explications simples.

Même étude, effets négatifs mesurés

3 niveaux

La tâche, la motivation, et le soi. L'efficacité du retour diminue à mesure que l'attention s'élève vers le soi.

Même étude, théorie de l'intervention par le retour



CE QUE LES AUTEURS ONT TROUVÉ APRÈS COUP

L'attention décide, plus que le contenu du message

Deux managers peuvent dire la même chose, l'un améliore la performance, l'autre la dégrade. La différence tient au niveau vers lequel leurs mots dirigent l'attention. Le geste, ou la personne.

2 Commencez par remplir ces deux fiches

Ma préparation, cinq minutes avant

Écrivez pour vous seul. Elle empêche le glissement vers la personne, qui arrive quand on improvise.

Le fait observé p. 05

Ce qu'une caméra aurait filmé

L'effet constaté p. 05

Sur le travail, sur l'équipe, sur le client

Le geste attendu p. 05

Un seul, faisable dès demain

Le mot à éviter p. 08

Celui qui parle de la personne

Ma question de sortie p. 05

Pour lui laisser la main

Ma date de vérification p. 09

Quand je regarde si ça a bougé

À DÉTACHER

Mes retours de la semaine, trois lignes

Un retour par jour ouvré tient en trente secondes. Notez-les, la régularité compte plus que la longueur.

	À QUI	LE FAIT, ET SON EFFET	CE QUE ÇA A CHANGÉ APRÈS
1	Karim	Compte rendu envoyé le soir même, le client a validé du premier coup	Il l'a refait la semaine suivante
2			
3			
4			

3 Les trois niveaux, et leur effet mesuré

La même situation, trois façons de la dire. Chacune dirige l'attention vers un niveau différent, et produit un effet différent.

NIVEAU 1

La tâche

« Le compte rendu est parti le soir même, et le client a validé du premier coup. »

La personne sait quoi refaire. La performance progresse.

↓ l'attention s'élève, l'efficacité diminue

NIVEAU 2

La motivation

« Tu as bien géré ce dossier, continue comme ça. »

La personne se sent bien, et repart les mains vides.

↓

NIVEAU 3

Le soi

« Tu es quelqu'un de rigoureux, on peut compter sur toi. »

L'attention se porte sur l'image de soi. C'est ici que se logent les 38 %.

4 Les six règles du retour

- **Parlez du geste, plutôt que de la personne.** Le geste se refait, un trait de caractère se subit.

- **Un fait vérifiable ouvre l'échange.** Ce qu'une caméra aurait filmé, brut.

- **L'effet compte autant que le fait.** Sur le travail, sur l'équipe, sur le client.

- **Un seul geste attendu.** Trois demandes produisent zéro changement.

- **Le retour positif suit la même règle.** « Bravo » fait plaisir, le geste nommé se reproduit.

- **Trente secondes suffisent.** Un retour court et fréquent bat un bilan annuel détaillé.



LA RÈGLE DU GLISSEMENT

Le compliment général tombe dans le même piège que la critique

« Tu es quelqu'un de rigoureux » dirige l'attention vers l'image de soi, exactement comme « tu es brouillon ». Les deux quittent la tâche. Le premier fait plaisir, et il apprend aussi peu que le second.

5 Les cinq blocs d'un retour utile

Trente secondes, cinq blocs. Le cinquième est celui qu'on oublie, et c'est lui qui transforme un avis en engagement.

BLOC 1

Le moment

Une phrase qui situe. Elle évite la surprise et prépare l'écoute.

« Deux minutes sur le dossier Martin ? »

BLOC 2

Le fait

Ce qu'une caméra aurait filmé. Un fait se vérifie, une impression se discute.

« Le compte rendu est parti le soir même. »

BLOC 3

L'effet

Ce que ce fait a produit. Sur le travail, sur l'équipe, sur le client.

« Le client a validé du premier coup, on a gagné trois jours. »

BLOC 4

Le geste

Ce que vous attendez la prochaine fois. Un seul, formulé au présent.

« Garde ce réflexe sur les dossiers sensibles. »

BLOC 5

La main

Une question qui rend la parole. Elle transforme votre avis en échange.

« Qu'est-ce qui t'a permis de le faire si vite ? »

À VOUS · RAMÈNEZ CES TROIS RETOURS AU NIVEAU DE LA TÂCHE

« Tu manques de rigueur en ce moment. »

>

VOTRE VERSION

« Tu es vraiment quelqu'un de fiable. »

>

VOTRE VERSION

« Tu as un problème de communication. »

>

VOTRE VERSION

6 Donner un retour, recevoir un retour

1 Donner un retour en trente secondes

Chaque jour ouvré · 30 secondes

LE GESTE

Nommez le fait, celui qu'une caméra aurait filmé.

Dites l'effet, sur le travail ou sur les autres.

Demandez un seul geste, puis rendez la parole par une question.

RÉUSSI SI

la personne reformule le geste attendu avec ses propres mots.

POURQUOI

Un retour différé de trois semaines porte sur un fait que les deux parties se rappellent mal.

Trente secondes le jour même valent mieux qu'une heure au bilan annuel, où tout arrive en bloc.

La question finale change la nature de l'échange. Elle transforme votre avis en réflexion partagée.

EXEMPLES

- « Le compte rendu est parti le soir même. »
- « Le client a validé du premier coup. »
- « Qu'est-ce qui t'a permis d'aller si vite ? »

2 Recevoir un retour utilement

À chaque fois · 1 minute

LE GESTE

Écoutez jusqu'au bout, la première phrase est rarement la plus utile.

Ramenez au fait : « tu peux me donner un exemple précis ? »

Reformulez le geste attendu, puis remerciez.

RÉUSSI SI

vous repartez avec un fait et un geste, plutôt qu'avec une impression.

POURQUOI

Un retour qui arrive au niveau du soi vous atteint et vous apprend peu. La question ramène au concret.

Demander un exemple précis rend service aux deux parties. Celui qui parle clarifie ce qu'il pense vraiment.

Remercier coûte trois secondes et décide de la fréquence des retours suivants.

EXEMPLES

- « Tu peux me donner un exemple précis ? »
- « Si je comprends bien, tu attends que je... »
- « Merci de me l'avoir dit maintenant. »

À VOUS · CES TROIS RETOURS VOUS ARRIVENT, RAMÈNEZ-LES AU FAIT

« Tu devrais être plus proactif. »

>

VOTRE QUESTION

« Ton dernier rapport était moyen. »

>

VOTRE QUESTION

« L'équipe trouve que tu vas trop vite. »

>

VOTRE QUESTION

7 Un retour complet, mot à mot

Une situation délicate, traitée en trente secondes. La colonne de droite indique ce que chaque phrase produit chez celui qui l'écoute.

Un collaborateur a court-circuité votre validation

RETOUR À CHAUD · LE JOUR MÊME

1 · LE MOMENT

« Tu as deux minutes ? Je voudrais te parler de la proposition envoyée à Dupont ce matin. »

Le sujet s'annonce. La personne cesse de chercher de quoi il s'agit et écoute vraiment.

2 · LE FAIT

« La proposition est partie à 9h20, avant que je la relise. On avait convenu que je validais les offres au-dessus de vingt mille euros. »

Une heure, un montant, un accord antérieur. Ces trois éléments se vérifient, donc ils se discutent peu.

3 · L'EFFET

« Il y avait une erreur de remise sur la ligne trois. Je vais devoir rappeler le client pour la corriger, et ça nous coûte de la crédibilité. »

L'effet reste factuel et porte sur le travail. Ici, zéro phrase sur la personne ou sur son manque de sérieux.

4 · LE GESTE

« Pour les prochaines, envoie-moi le document avant midi la veille. Je te le rends dans la journée. »

Un geste unique, avec un délai des deux côtés. Votre engagement rend le sien plus facile à tenir.

5 · LA MAIN

« Qu'est-ce qui t'a poussé à l'envoyer ce matin ? »

La question ouvre la vraie cause, souvent une urgence client ou un délai que vous ignoriez. C'est là que vous apprenez quelque chose.

8 Douze formulations, et leur effet

À gauche ce qui se dit spontanément. Au milieu la même idée, ramenée au niveau de la tâche. Le positif suit la même règle que le négatif.

CE QUI VIENT SPONTANÉMENT	LA MÊME CHOSE, AU BON NIVEAU	LE DÉPLACEMENT
SUR LA PERSONNE → SUR LA TÂCHE		
01 « Tu es brouillon »	« Trois chiffres manquaient dans le tableau »	Le soi → la tâche
02 « Tu manques de rigueur »	« La relecture a sauté sur les deux derniers envois »	Le soi → le fait
03 « Tu manques d'implication »	« Tu as manqué les trois dernières réunions d'équipe »	Le jugement → l'observable
SUR LE CARACTÈRE → SUR LES FAITS		
04 « Tu communique mal »	« L'équipe a appris le report par le client »	Le trait → la conséquence
05 « Tu es trop lent »	« Le dossier a pris six jours, on s'était dit trois »	Le trait → l'écart
06 « Tu attends toujours qu'on te dise »	« Sur ce blocage, tu as attendu mon retour trois jours »	Le trait → la situation
LE POSITIF, MÊME RÈGLE		
07 « Bravo, continue »	« Tu as relancé le client de ta propre initiative »	L'encouragement → le geste
08 « Tu es quelqu'un de fiable »	« Tes trois dernières échéances sont tombées à l'heure »	Le compliment → le fait
09 « Bon travail sur ce dossier »	« Ta synthèse a permis au comité de trancher en dix minutes »	Le vague → l'effet
LE VAGUE → LE PRÉCIS		
10 « Il faut que tu progresses »	« Pour le prochain, ajoute les chiffres du trimestre »	Le flou → le geste
11 « Fais attention à l'avenir »	« Envoie-moi le document la veille à midi »	L'avertissement → la consigne
12 « On en reparlera »	« On refait le point vendredi à quinze heures »	Le report → la date

9 Les quatre moments du retour

Un retour utile se pose sur un moment qui existe déjà. Ces quatre-là coûtent moins de dix minutes par semaine.

LE JOUR MÊME · 30 SECONDES

Le retour à chaud

Sur un fait précis, dans les vingt-quatre heures. Les deux parties se rappellent la même chose.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

La personne se souvient du fait d'elle-même.

CHAQUE VENDREDI · 2 MINUTES

Le retour de la semaine

Un geste bien fait, nommé devant la personne. Le positif s'oublie plus vite que le reste.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

Le geste se reproduit la semaine suivante.

TOUS LES MOIS · 15 MINUTES

Le point individuel

Ce qui progresse, ce qui bloque, ce dont la personne a besoin de vous. Elle parle en premier.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

Elle arrive avec ses propres sujets, prêts.

DEUX FOIS PAR AN · 1 HEURE

L'entretien formel

Il reprend ce qui a déjà été dit, sur un mode récapitulatif. Une surprise à ce moment signale un manque en amont.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

Tout ce que vous dites a déjà été entendu.



LA RÈGLE DE LA SURPRISE

Un entretien annuel qui surprend révèle douze mois de silence

Tout ce qui se dit en entretien formel devrait avoir déjà été dit sur le moment. Quand une personne découvre un reproche après six mois, la question porte sur les six mois, plutôt que sur le reproche.

10 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

Quatre situations font renoncer les managers. Toutes se produisent dans les trois premières semaines.

CE QUI SE PRODUIT, CE QUE VOUS FAITES

La personne se braque

elle se justifie ou se ferme

REVENEZ AU FAIT

Vous reprenez le fait vérifiable et vous vous arrêtez là. Le braquage signale presque toujours un glissement vers la personne.

Vous manquez de faits

une impression, dépourvue d'exemple

ATTENDEZ

Vous reportez le retour et vous notez le prochain fait précis. Une impression énoncée à vide se retourne contre vous.

Le geste demandé se perd

trois semaines plus tard

VÉRIFIEZ

Vous reprenez le même fait, avec la même trame, et vous changez une seule chose : la date de vérification, plus rapprochée.

Vous oubliez le positif

seuls les problèmes remontent

POSEZ UN CRÉNEAU

Vous bloquez deux minutes chaque vendredi pour nommer un geste bien fait. La régularité vient du créneau, plutôt que de l'intention.

« Si je dis ça maintenant, ça va créer un conflit. »

01 · LA CRAINTE DU CONFLIT

Le fait vérifiable protège des deux côtés. Ce qui crée le conflit tient au jugement, plutôt qu'au constat.

« Voilà ce que j'ai observé, et voilà l'effet. »

« Je vois cette personne une fois par mois. »

02 · L'ÉLOIGNEMENT

Le retour part par écrit, dans les vingt-quatre heures, avec la même trame en trois lignes.

« Un mot rapide sur le dossier de mardi. »

« Elle reçoit déjà des retours de trois personnes. »

03 · LES SOURCES MULTIPLES

Demandez ce qu'elle a déjà entendu, puis ajoutez ce qui manque. Trois retours contradictoires paralysent.

« Qu'est-ce qu'on t'a déjà dit sur ce point ? »

11 À distance, en public, à son supérieur

Trois contextes changent la méthode. Les cinq blocs restent, leur forme s'ajuste.

CAS 1 · LE RETOUR À DISTANCE

Le ton se perd, le fait reste

Un message écrit perd l'intonation et le regard. Ce qui passe pour direct en face devient sévère à l'écran.

Gardez les cinq blocs, raccourcissez chacun à une ligne. Et proposez un appel de cinq minutes si le sujet compte vraiment. L'écrit annonce, la voix traite.

« Un mot rapide sur le dossier de mardi. Cinq minutes demain si tu veux qu'on en parle. »

CAS 2 · LE RETOUR DEVANT L'ÉQUIPE

Le positif en public, le reste à deux

Un retour positif nommé devant l'équipe installe un standard. Le même exercice sur un manque expose la personne.

La règle tient en une phrase. Ce qui valorise se dit devant tous, ce qui corrige se dit en tête à tête. Et le positif public porte sur le geste, plutôt que sur la personne, sinon vous créez un classement.

« Karim a envoyé la synthèse le soir même, le client a validé du premier coup. »

CAS 3 · LE RETOUR À SON SUPÉRIEUR

La méthode tient, l'angle change

Un retour vers le haut passe mal quand il ressemble à une critique. Il passe bien quand il porte sur votre besoin.

Partez de l'effet sur votre travail, plutôt que du comportement. Et demandez une seule chose, précise et faisable. Cette formulation transforme un reproche en demande recevable.

« Quand l'arbitrage arrive le vendredi, l'équipe perd le lundi. Tu peux trancher le mercredi ? »



LA RÈGLE DU SENS DE LA REMONTÉE

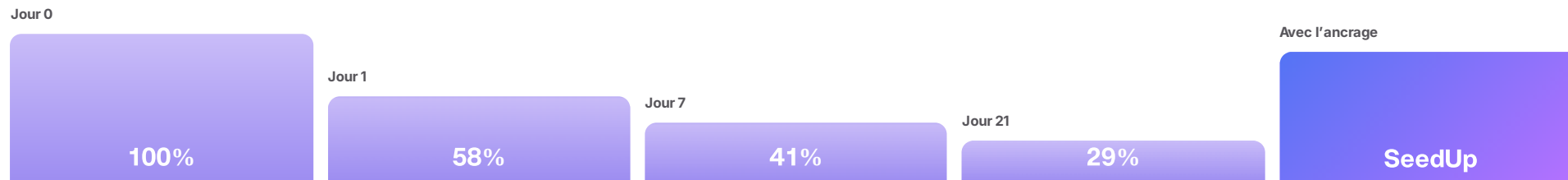
Vers le haut, partez de votre besoin plutôt que de son comportement

Le même fait, deux formulations. « Tu décides trop tard » ouvre un conflit. « L'équipe perd le lundi quand l'arbitrage arrive le vendredi » ouvre une négociation. Le fait est identique, l'angle change tout.

12 Ce qui se passe après trois semaines

Vous donnerez trois retours cette semaine, au bon niveau. Puis un jour chargé arrivera, et la phrase spontanée reviendra. C'est mécanique, et ça se contourne.

CE QUE VOTRE CERVEAU GARDE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION



Ordres de grandeur issus de la courbe d'oubli d'Ebbinghaus, 1885, répliquée par Murre et Dros dans PLOS ONE en 2015. La parade est connue depuis aussi longtemps, rappeler le geste juste avant de l'oublier. Cepeda et ses collègues ont compilé 184 études sur le sujet.

CE QU'ON AJOUTE DANS UN PARCOURS

- Vos managers s'entraînent sur leurs situations réelles, filmées.
- Un expert de votre secteur anime, plutôt qu'un généraliste.
- 90 jours de micro-actions sur le poste.
OPTION ANCRAGE
- Une mesure avant et après, présentable au COMEX.

CE QUE ÇA DONNE, MESURÉ

1 083 micro-actions faites
97% de complétion
+11% de progression

Campagne de 90 jours menée avec 50 managers.



Trente minutes avec un expert Sinéa

Racontez-nous les trois retours que vos managers repoussent le plus souvent. Un expert vous dit ce qui se règle avec cette trame, et ce qui demande autre chose. Vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

Réserver un échange

bonjour@sineaperformance.fr

186 entreprises accompagnées - Crédit Agricole Charente-Périgord, 4 ans, 67 actions, 200+ managers formés, 96% de satisfaction

13 Ce que ça donne sur une population de managers

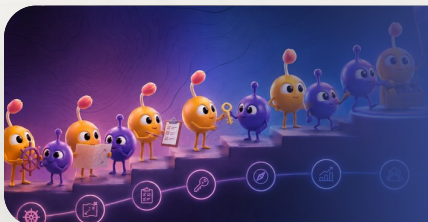
Un manager qui donne de bons retours améliore son équipe. Une population entière qui parle au niveau de la tâche change la façon dont l'erreur circule dans l'organisation.

Le déploiement, en quatre temps

- J0** **Une journée sur les situations réelles.** Chaque manager arrive avec trois retours qu'il repousse, et s'entraîne devant caméra.
- S1 à S12** **Un défi par jour ouvré sur le téléphone.** Un retour donné, une formulation ramenée au geste, un positif nommé devant l'équipe.
- Toutes les 3 semaines** **Une séance collective de 45 minutes.** Chacun raconte un retour qui a mal tourné. Les glissements se ressemblent, et se corrigent ensemble.
- S12** **La mesure auprès des équipes.** Ce sont elles qui disent si les retours ont changé, plutôt que les managers eux-mêmes.

Ce que vous mesurez, et à quelle échéance

- **En continu** · retours donnés, retours positifs nommés, gestes vérifiés.
- **Dès la sixième semaine** · la part des collaborateurs qui disent recevoir un retour au moins une fois par mois.
- **À six mois** · la part des entretiens formels entièrement récapitulatifs. C'est le meilleur indicateur.
- **Le préalable** · la même question posée aux équipes avant le lancement. À défaut, la progression reste déclarative.



LA RÈGLE DE LA MESURE

Ce sont les équipes qui disent si les retours ont changé

Un manager formé estime toujours donner plus de retours qu'avant. La seule mesure qui vaut vient de ceux qui les reçoivent, avec une question posée avant et après.

14 À quoi ressemble un défi SeedUp



Pendant 90 jours, un défi par jour ouvert arrive sur le téléphone de vos managers. Cinq à quinze minutes, à faire dans le flux du travail. Chacun choisit ceux qui font sens dans sa semaine, et coche le soir même. **Voici deux défis tirés du vivier « feedback ».**

01 Nomme le geste, plutôt que la qualité

Feedback · micro-expérience · 2 min · facile

LE DÉFI

Repère une chose bien faite aujourd'hui dans ton équipe.
Dis-la en nommant le geste et son effet, en laissant la personne de côté. Puis passe à la suite.

RÉUSSI SI

la personne peut redire exactement quel geste tu as remarqué.

POURQUOI

« Bravo, continue » fait plaisir sur le moment et laisse la personne deviner ce qu'il faut refaire.

Le geste nommé se reproduit. La qualité attribuée flatte, puis s'oublie.

Le positif suit exactement la même règle que la critique.

EXEMPLES

- « Tu as relancé le client avant qu'on te le demande. »
- « Ta synthèse a permis de trancher en dix minutes. »
- « Le compte rendu est parti le soir même. »

02 Demande un exemple précis

Feedback · pari · 5 min · intermédiaire

LE DÉFI

La prochaine fois qu'on te fait un retour vague sur ton travail, arrête-toi dessus.
Demande un exemple précis, un moment, une situation. Puis reformule ce que la personne attend.

RÉUSSI SI

tu repars avec un fait et un geste, plutôt qu'avec une impression.

POURQUOI

Un retour vague vous atteint et vous laisse démuni de piste. Il occupe l'esprit pour un effet nul.

La demande d'exemple rend service aux deux. Celui qui parle découvre souvent que son reproche portait sur un seul épisode.

Recevoir se travaille autant que donner, et ça s'apprend plus vite.

EXEMPLES

- « Tu peux me donner un exemple précis ? »
- « C'était sur quel dossier ? »
- « Si je comprends bien, tu attends que je... »

[LA SUITE](#)

Vous savez quoi dire. Reste à le dire souvent.

Racontez-nous les trois retours que vos managers repoussent le plus souvent. Un expert Sinéa vous dit ce qui se règle avec cette trame, et ce qui demande autre chose. Trente minutes, et vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

bonjour@sineaperformance.fr

Réserver un échange de 30 minutes

186

entreprises
accompagnées

4 ans

avec le Crédit Agricole
Charente-Périgord

200+

managers
formés

96%

de satisfaction
sur 67 actions

Là où la compétence prend racine.