Dimitri Jorand.

ENTREPRENDRE. TRANSMETTRE. FAIRE AVANCER.

GUIDE + TRAME DE TRAVAIL

MANAGEMENT

Préparer un feedback : faits, questions et suivi de l’échange

Préparez ce que vous savez, ce que vous souhaitez comprendre et le résultat à discuter. Complétez ensuite les éléments réellement apportés par la personne et la suite convenue, sans transformer votre préparation en accord déjà obtenu.

AUTEUR

Dimitri Jorand

CONTENU MIS À JOUR

09.10.2026

COLLECTION

Outils de terrain

PRISE EN MAIN

Un outil pour agir.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Manager préparant un retour sur une situation ordinaire de travail.

MODE D'EMPLOI

Avant l'échange, renseignez les faits, l'attendu et vos questions ; laissez ouvertes les rubriques qui dépendent de l'autre personne. Pendant la discussion, corrigez les erreurs et séparez les observations des interprétations. Après l'échange, notez uniquement les décisions réelles, les moyens, les désaccords persistants et le prochain point. Évitez les informations sensibles inutiles et suivez les règles de votre organisation pour toute conservation ou transmission.

VOTRE PARCOURS DANS LE DOCUMENT

01 Comprendre la méthode 3
Repères, explications et exemples pour préparer vos réponses.

02 Passer à votre situation 6
Une trame à imprimer et à compléter, séparée du guide.

03 Retrouver les références 9
Portée, limites, sources et informations de version.

IMPRIMER SEULEMENT CE QUI VOUS SERT

Pour travailler sur papier : pages 6 à 8. Ce PDF est conçu pour l'écriture à la main. Pour saisir et exporter vos réponses, utilisez la version en ligne.

Ouvrir la ressource en ligne

01 / LE GUIDE

Comprendre avant de remplir.

Mode d’emploi : distinguer préparation et relevé

La fiche comporte deux moments. Avant la conversation, vous préparez votre point de départ. Après, vous produisez un relevé de ce qui a réellement été dit ou décidé. Ne recopiez pas le scénario prévu comme si l’échange s’était déroulé ainsi.

Acas recommande de préparer les faits et de laisser une place réelle aux questions et à l’écoute. [1] Notre trame traduit ce repère en deux espaces de travail distincts, sans reprendre un formulaire officiel ni prétendre appliquer le droit britannique.

Avant : ce que je prépare	Pendant : ce que j’apprends	Après : ce que je retiens
Situation et attendu vérifiables	Éléments nouveaux ou contestés	Faits retenus et inconnues
Hypothèses provisoires	Explication de l’interlocuteur	Hypothèses confirmées ou corrigées
Résultat à discuter	Moyens et contraintes évoqués	Accord réel, désaccord et prochaine étape

EXEMPLE FICTIF / POUR COMPRENDRE

Exemple fictif complété : retard d'un tableau

Avant l'échange : tableau attendu mardi à midi, reçu mercredi matin ; validation déplacée. Hypothèse personnelle à vérifier : le temps nécessaire a été sous-estimé. Question d'ouverture : « Comment le travail s'est-il passé entre la commande et l'envoi ? »

Pendant l'échange : la personne indique avoir reçu une autre priorité le lundi. Dans ce scénario fictif, la responsable vérifie ensuite que les deux commandes entraient en concurrence. Elle corrige donc son hypothèse initiale ; le retard reste constaté, mais l'explication change.

Après l'échange : avant la prochaine échéance, les deux demandes concurrentes seront signalées à la responsable pour arbitrage. Celle-ci précise qui donne cet arbitrage et sous quel délai réaliste. Le prochain point portera sur une situation de concurrence de priorités, pas uniquement sur « l'attitude » de la personne.

Variante : si la nouvelle information n'est pas encore vérifiée, écrire « priorité concurrente signalée, à vérifier auprès du donneur d'ordre » plutôt que la traiter immédiatement comme un fait établi. La préparation n'a pas pour fonction de choisir la conclusion avant l'échange.

Relances possibles, sans réponse forcée

Ce que vous entendez	Relance proposée	Ce qu'il faut éviter d'en déduire immédiatement
Je ne savais pas que c'était prioritaire	Quel ordre de priorité avais-tu compris ?	Un manque volontaire d'implication
Je n'avais pas les données	Quelles données manquaient et à quel moment ?	Une justification forcément exacte ou forcément fausse
Je ne suis pas d'accord avec ton constat	Quel élément devons-nous regarder ensemble ?	Un refus de tout échange
Je ne peux pas en parler maintenant	Quel cadre et quel moment permettraient d'en reparler ?	Un accord implicite sur votre interprétation

Ces formulations sont des propositions à adapter, pas des phrases garantissant une réaction positive. Le rapport hiérarchique influence la conversation. Acas souligne l'importance de cette dimension et la nécessité de pouvoir arrêter une résolution informelle inadaptée. [2]

Le relevé final à copier

- Situation discutée : ...
- Éléments retenus ou vérifiés : ...
- Points encore incertains ou en désaccord : ...
- Résultat attendu pour la suite : ...
- Moyens et contribution du manager : ...
- Action, responsable et échéance : ...
- Prochain point et élément à regarder : ...

Relisez le relevé pour vérifier qu'il ne prête pas un accord à la personne. Une information à confirmer reste marquée comme telle. La durée de conservation et les destinataires dépendent du cadre de votre organisation ; cette fiche ne fixe pas une règle générale.

Si le sujet relève d'une alerte ou d'une procédure spécifique, utilisez les interlocuteurs et le cadre appropriés. Pour préparer une conversation ordinaire, vous pouvez prolonger avec la méthode du retour difficile et, lorsque le besoin porte sur les responsabilités, le brief de délégation.

TRAME À COMPLÉTER / 1 SUR 3

À vous de jouer.

Préparer un feedback : faits, questions et suivi de l'échange

Projet / situation : _____ Date : _____

01 **Quelle situation précise voulez-vous aborder, et sur quel élément vérifiable vous appuyez-vous ?**

Indiquez date, document ou action. Si l'information est rapportée, ne la présentez pas comme une observation personnelle.

02 **Quel résultat ou engagement était attendu, et comment avait-il été formulé ?**

Retrouvez la consigne ou l'accord. Si l'attendu était implicite, notez-le avant de conclure à un manquement.

03 **Quelle conséquence est constatée, et quelle interprétation reste à vérifier ?**

Séparez « la validation a été déplacée » de « la personne ne s'implique pas ». La seconde phrase est une interprétation, pas un fait.

TRAME À COMPLÉTER / 2 SUR 3

À vous de jouer.

Préparer un feedback : faits, questions et suivi de l'échange

Projet / situation : _____ Date : _____

04 Quelles questions pourraient modifier votre compréhension ?

Préparez des questions ouvertes et une relance sur les moyens, priorités ou informations. N'écrivez pas la réponse à la place de l'autre.

05 Qu'a apporté la personne pendant l'échange, et qu'avez-vous corrigé dans votre lecture ?

Cette rubrique reste vide avant la discussion. Notez les éléments utiles au travail, sans constituer un dossier de confidences personnelles.

06 Quelle suite est réellement convenue, avec quels moyens et quelle contribution de votre part ?

Décrivez un résultat observable, un responsable, les informations nécessaires et un moment de vérification. Ne supposez pas l'accord.

TRAME À COMPLÉTER / 3 SUR 3

À vous de jouer.

Préparer un feedback : faits, questions et suivi de l'échange

Projet / situation : _____ Date : _____

07 Quels points restent en désaccord ou demandent un autre cadre de traitement ?

Conservez le désaccord avec des mots descriptifs. Si la conversation n'est pas adaptée, identifiez la personne ou la procédure à solliciter.

08 Quand et sur quels éléments regarderez-vous ensemble ce qui a changé ?

Choisissez une trace ou une situation à examiner, puis une date adaptée. Évitez un indicateur qui mesure seulement la présence à une réunion.

03 / POUR ALLER PLUS LOIN

Portée, sources et version.

PORTÉE ET LIMITES

Support original de conversation managériale, sans valeur de formulaire disciplinaire ou d'évaluation psychologique. Ne pas l'utiliser pour remplacer le traitement d'une alerte, d'un danger, d'un harcèlement allégué ou d'une procédure formelle. Les phrases et les personnes de l'exemple sont fictives.

Sources et méthode

[1] Acas - Challenging conversations and how to manage them

Consulté le 9 octobre 2026. Pages imprimées 8, 14 et 15 : préparer les faits, poser des questions ouvertes puis préciser, écouter sans conclure trop vite. Guide britannique : seules les indications de communication sont utilisées, pas ses règles de droit du travail ni ses statistiques.

https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-04/challenging-conversations-and-how-to-manage-them.pdf

[2] Acas - Ditching vague language essential to resolving workplace conflict

Consulté le 9 octobre 2026. Communication du 30 juin 2025 sur une recherche commandée par Acas : langage clair, attention au rapport de pouvoir et possibilité d'arrêter une résolution informelle inadaptée. Ne démontre pas l'efficacité universelle de nos formulations fictives.

https://www.acas.org.uk/ditching-vague-language-essential-to-resolving-workplace-conflict

Informations sur cette édition

Auteur : Dimitri Jorand.

Première publication : 09.10.2026. Contenu mis à jour : 09.10.2026. Édition graphique : 21.10.2026.

Production éditoriale assistée par IA. Cette signature ne signifie pas que Dimitri a personnellement relu chaque publication. Les cas fictifs servent à comprendre la méthode ; ils ne décrivent pas des résultats clients.

Consulter la ligne éditoriale · Signaler une correction

La version en ligne est le point de référence pour les mises à jour.

https://dimitri-jorand.fr/ressources/preparer-feedback-faits-impact-suivi/