

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières Management

-40%

C'EST LE RECU DU TAUX DE CHÔMAGE DANS LE CANTON DE NEUCHÂTEL ENTRE 2016 ET AVRIL 2019. Il est donc passé de 6,4 à 3,5%. Les emplois ont augmenté de 4,5% dans le canton le premier trimestre 2018 et le premier trimestre 2019.



Cédric El-Idrissi reprend la direction de la branche suisse de la multinationale agroalimentaire Mondelēz, a annoncé l'entreprise. Il quitte PepsiCo, où il était General Manager pour la Suisse et l'Autriche.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 28 juin

Le feed-back en entreprise, mode d'emploi

RETOURS En Suisse, les entreprises privilégient souvent le bilan annuel sur les retours réguliers, alors que nombre d'experts prônent la «culture du feed-back». Mais pour avoir un effet positif sur les employés, la méthode joue un rôle clef

JULIE EIGENMANN
@JulieEigenmann

Tous les lundis matin, dans ses locaux aux baies vitrées de la Jonction, à Genève, les membres de l'équipe d'Academic Work s'échangent des cartes. Des remarques positives adressées à leurs collègues y sont inscrites: «Merci de m'avoir aidé la semaine dernière alors que j'étais malade», «Bravo d'avoir tant investi sur ce projet».

Ce procédé est l'un des nombreux moments de feed-back – dans ce cas positif – mis en place par la société, spécialiste du recrutement de jeunes professionnels qui ont jusqu'à cinq ans d'expérience. Depuis ses débuts en 2007, l'entreprise, qui portait le nom de Cosmic avant de fusionner avec la société suédoise Academic Work, pratique les retours réguliers au travail. Une habitude volontariste. «La clarté est un élément essentiel pour nous: savoir où va l'entreprise et comment, avance Marcus Andersson, directeur d'Academic Work Suisse. En partant de ce principe, un seul entretien par an nous paraissait insensé.» Parmi les autres rendez-vous au calendrier, trente minutes chaque semaine entre un cadre et un employé.

Une habitude peu suisse

Cette entreprise est plutôt une exception. En Suisse, l'habitude n'est pas à ces retours réguliers, mais plutôt au traditionnel entretien annuel. «Les Nordiques ou les Anglo-Saxons pratiquent souvent cette communication directe qui consiste à revenir sur ce qui convient et ce qui ne convient pas. Ici en Suisse, nous sommes plutôt dans l'attente que tout soit parfait», analyse Valérie Cionca, consultante et formatrice à l'Institut du changement émergent à Nyon. Elle intervient dans les entreprises et institutions, notamment au CHUV, autour des échanges humains et de la performance.

Et quand on parle de feed-back, beaucoup l'envisagent comme un espace de critiques. Mais les retours se doivent aussi d'être positifs, rappelle Corinne Martino,



Corinne Martino, formatrice spécialisée en compétences interpersonnelles: «Féliciter un employé qui fait son travail correctement est important, et c'est une culture que l'on n'a pas acquise.» (123 RF)

formatrice spécialisée en compétences interpersonnelles. Cette dernière donne notamment une formation sur le feed-back au Centre romand de promotion du management, à Lausanne. «En Suisse, nous nous exprimons lors-

A éviter absolument? Les retours négatifs incondionnels, qui ne sont rattachés à aucune situation, tels que «Tu es nul, qu'est-ce qu'on va faire de toi?»

qu'il y a un problème, beaucoup plus rarement quand tout va bien. Féliciter un employé qui fait son travail correctement est important, et c'est une culture que l'on n'a pas acquise.»

Nombre d'études montrent l'impact positif du feed-back, positif ou négatif. Dont celle de la start-up canadienne Officevibe. Il en ressort que 98% des collaborateurs se désengagent en l'absence de feed-back et que 43% des employés très motivés en bénéficient au moins une fois par semaine. Marine Weber, chargée de recrutement chez Academic Work, est convaincue. «Avant, j'avais un poste dans une ONG et je ne bénéficiais pas vraiment de feed-back. Je me disais que mon travail devait être correct parce qu'on me gardait. Avoir des retours m'aide à me situer et à aller dans la bonne direction.» Pour Valérie Cionca,

cette pratique amène de la reconnaissance, permet de progresser et d'anticiper ou de gérer les conflits.

Du concret avant tout

Mais tout feed-back n'est pas bon. «Chez Academic Work, nous faisons un test pour savoir comment communiquent nos collaborateurs. On entraîne les cadres à préparer un retour adapté à celui à qui il le délivre et qui ne soit pas dans le jugement», détaille Marcus Andersson.

Corinne Martino et Valérie Cionca insistent sur un point: le concret est indispensable. «Un «Bravo, tu as bien travaillé cette semaine» ne va pas suffire», estime Corinne Martino. «Il faut que ce soit contextualisé, complète Valérie Cionca. En disant, par exemple: «Lors de cette séance, ce point que tu as abordé m'a interpellée.» Et il

faut ensuite faire une demande concrète de changement.»

La clef: viser l'action plutôt que la personne. «Même un retour incondionnel positif, comme «Tu es très apprécié», n'est pas forcément facile à recevoir», estime Valérie Cionca. A éviter absolument? «Les retours négatifs incondionnels, qui ne sont rattachés à aucune situation, tels que «Tu es nul, qu'est-ce qu'on va faire de toi?» sont totalement destructeurs.»

Mais le retour doit aussi être un échange. «Le cadre doit s'intéresser au collaborateur, juge Corinne Martino. Lui poser des questions pour comprendre ce qu'il vit et le valoriser. Et s'il est énervé par l'employé, il vaut mieux qu'il attende avant de lui parler.»

Passer de l'entretien annuel aux retours plus réguliers, c'est aussi le choix qu'a fait le cabinet d'audit

et de conseil Deloitte en 2016. Après avoir mené sa propre étude, l'entreprise a réalisé que le principe des entretiens annuels n'était pas satisfaisant et que les employés préféreraient les retours réguliers.

Le cabinet d'audit et de conseil a donc mis en place un système d'évaluation très poussé, en cinq éléments. Parmi eux, des «conversations bimensuelles» qui ont lieu entre un cadre et un collaborateur, pour un feed-back immédiat et un point sur les semaines à venir. «Ces rencontres se font de façon informelle et sur la demande de l'employé, détaille Liza Engel, directrice des ressources humaines chez Deloitte Suisse. L'idée est d'aider les collaborateurs à progresser. Dans le cas d'une présentation qui n'a pas été réussie, par exemple, il ne s'agit pas de dire «Tu n'étais pas bien préparé», mais de montrer comment la personne aurait pu faire autrement, et quel impact elle aurait eu de cette manière.» D'autres entretiens plus formels ont aussi lieu moins régulièrement. Il est également possible de faire appel à un coach volontaire interne pour mettre en pratique ce qui est ressorti des divers échanges.

Une pression supplémentaire?

Mais avoir des retours permanents, n'est-ce pas une pression supplémentaire? Pas de l'avis de Valérie Cionca: «Echanger régulièrement des feed-back permet de dédramatiser et d'éviter les surprises que pourrait réserver un entretien annuel.» C'est aussi l'avis de Marine Weber: «Quand l'entretien annuel arrive, je suis sereine, tous les points ont été abordés avant.» Marcus Andersson complète: «C'est l'inverse qui est stressant, le fait de ne pas savoir.» Et ce rythme ne signifie-t-il pas trop de temps passé en réunion? «Non, c'est un investissement nécessaire.» Nos interlocuteurs sont donc du même avis: le feed-back n'est jamais contre-productif ou superficiel. «L'abus de feed-back bien formulés ne nuit pas au collaborateur», conclut Corinne Martino. ■

L'EXPERT

Réinventer la vente



MICHEL BLOCH
FORMATEUR ET CONSULTANT

L'histoire s'accélère et les vendeurs doivent présenter aux yeux du client une forte valeur ajoutée par rapport à internet.

Retenons que l'excellence paie. Prenons un exemple: une maman décide d'acheter à sa fille un jeu vu chez une de ses amies. Elle se rend dans un magasin et, ne le trouvant pas sur les

rayons, demande au vendeur si ledit produit est en stock. Celui-ci commence par lui en proposer un «presque identique». Notre cliente insiste sur le fait qu'elle souhaite acheter le jeu demandé. Le vendeur se tourne vers son écran et consulte le stock: «Nous ne l'avons pas.» La jeune maman lui suggère: «Vous avez d'autres succursales, il est peut-être dans l'une d'entre elles.» «C'est compliqué», continue le vendeur, probablement piqué par une mouche tsé-tsé particulièrement active.

Les pas de notre cliente la conduisent vers une autre boutique. Une vendeuse souriante l'accueille et lui demande:

«Que puis-je faire pour vous?» En réponse à cette question (ouverte), la jeune femme explique ce qu'elle recherche. La vendeuse lui répond avec une voix chaleureuse qu'elle ne l'a pas et lui propose aimablement de lui commander le jeu. «Je le recevrai très vite et vous préviendrai immédiatement.» Bien entendu, notre cliente l'a acheté. Elle a, cette fois, rencontré une excellente professionnelle offrant un service. Et vous noterez qu'il n'a pas été question d'argent!

Il s'agit aussi de faire vivre des expériences. On citera le cas de cette galerie qui a recréé le décor d'un appartement où elle a accroché ses tableaux. Un peu

comme si l'œuvre d'art était déjà chez le client. On pourrait prendre aussi l'exemple de ce magasin appartenant au secteur non alimentaire. La direction y a invité le propriétaire d'un salon de thé ambulant. Celle-ci propose à ses clients de déguster gratuitement des thés verts japonais. Et comme la vie est bien faite, ils font aussi des achats dans la boutique.

Autre secteur, l'hôtellerie: les clients de cet établissement sont invités à prendre place dans un salon confortable pour effectuer leur enregistrement en toute discrétion plutôt que derrière un comptoir. On en revient toujours à la même chose: «Bichonnons

nos clients. Ils le méritent. Si nous ne le faisons pas, d'autres y penseront.»

Et les réseaux sociaux? Ils sont incontournables, et les deux principes de l'excellence et de l'expérience vécue précités constituent des conditions nécessaires mais non suffisantes. Des sites internet attractifs et l'utilisation intelligente d'Instagram, par exemple, sont également indispensables pour vendre davantage. La vente prend donc une orientation encore plus passionnante, intégrant une nouvelle dimension humaine et les apports de la technologie. Les pièces du nouveau puzzle de la vente s'assemblent. Presque un jeu! ■