



livres 10 minutes

## Devenez le manager que vous auriez aimé avoir

### 3 – Augmenter la performance individuelle et la satisfaction: Feedback et coaching



#### Quand parlez-vous de performance individuelle avec vos collaborateurs?

Demandez aux cadres d'une entreprise quand ils parlent de performance individuelle avec leurs collaborateurs. La réponse qui fuse le plus souvent: « Lors de la réunion de performance de fin d'année ».

Demandez ensuite à ceux d'entre eux qui font des sports d'équipe si leur entraîneur les convoque aussi une seule fois par an pour discuter avec eux de leur performance et des domaines du jeu dans lesquels ils doivent s'améliorer. Bien sûr, la remarque les fait rire: Leur entraîneur leur donne pendant chaque entraînement et souvent après chaque match des conseils pour améliorer leur performance. L'idée de n'en parler qu'une fois par an avec lui leur semble ridicule et évidemment complètement inefficace ... et c'est pourtant ce qu'ils pratiquent avec leurs collaborateurs.

Ce qui est une évidence en sport – donner un feedback régulier, chercher en permanence à aider quelqu'un à développer ses compétences – semble peu naturel et très compliqué à réaliser en entreprise.

#### Connaître ses collaborateurs et les leviers de performance

Comme un entraîneur, un cadre doit connaître les points forts et les domaines de développement de chacun de ses collaborateurs, ceux qui lui permettront d'augmenter les performances individuelles et celles de son équipe. L'expérience montre que c'est rarement le cas.

Vous ne pouvez pas aider vos collaborateurs à progresser si vous n'avez pas fait une analyse claire de leur situation. Prenez le temps de réfléchir de façon structurée aux performances de chacun:

Forces	Faiblesses	Opportunités
Dans quels domaines est-il bon et comment renforcer et développer ces points?	Dans quels domaines de son activité actuelle doit-il s'améliorer?	Quelles pourraient être de nouvelles tâches et que doit-il apprendre?

Il peut s'agir de compétences techniques ou sociales, efficacité, collaboration, analyse et résolution de problèmes, prise de décision, initiative, engagement, ... à vous de trouver les catégories pertinentes.

## Comment donner un feedback – La méthode FIDA

Comme dans le sport, la meilleure façon d'augmenter les performances d'un collaborateur est de lui donner régulièrement des feedbacks, qu'ils soient

positifs (feedback de renforcement) ou correctifs.

Donner un feedback comporte cinq phases. Avec un peu d'expérience, un feedback prend moins de trente secondes – ce n'est donc ni long ni compliqué.

### Permission

- Demandez toujours la permission de donner un feedback! Cela augmente la réceptivité de la personnes et réduit fortement les risques que le feedback soit perçu négativement
- Un feedback doit toujours être donné avec une attitude bienveillante. Votre intention est d'aider votre collaborateur à progresser et cela doit se ressentir. Ne donnez jamais de feedback lorsque vous êtes en colère ou énervé!
- Phrases typiques: « *Est-ce que je peux te donner un feedback?* »; « *Tu as deux minutes pour moi?* »

### F

### Faits

- Pour donner un feedback convaincant, il faut s'appuyer sur des faits. Décrivez les situations concrètes auxquelles vous faites référence. Des phrases comme « tu es toujours ... » sont subjectives et ont peu de chance d'être acceptées
- Décrivez les comportements que vous avez observés, sans accusations, sans interprétations et surtout sans jugements sur la personne (« tu n'es pas rigoureux »). Il ne devrait pas y avoir de désaccord possibles sur ces faits: « Hier, à la réunion d'équipe, tu es arrivé avec 10 minutes de retard »; « Il y a de nombreuses erreurs dans ton rapport, par exemple ... » ...
- Phrases typiques: « *Ce que j'ai observé ...* »

### I

### Impact

- Souvent, la personne n'a pas conscience de l'impact de son comportement. Décrivez le: Sur vous, sur l'équipe, ... « Parce que tu étais en retard, toute l'équipe a perdu 10 minutes. Six personnes, cela fait une heure de travail de perdue! ».
- Cela peut aussi être des émotions ou vos interprétations personnelles: « Lorsque tu m'a interrompu plusieurs fois devant le client, j'ai eu le sentiment que tu ne me prenais pas au sérieux et j'hésite à refaire des réunions client avec toi. » Laissez cependant la porte ouverte à des explications que vous n'avez pas envisagées.
- Phrases typiques: « *à cause de cela, ...* »; « *L'équipe a dû ...* »; « *Cela m'a forcé à ...* »

### D

### Demande

- Exprimez une demande claire de ce que vous proposez à la personne de continuer à faire, à faire plus souvent (feedback de renforcement) ou à faire mieux ou différemment (feedback correctif).
- « *Je souhaiterais que tu ...* »; « *Tu devrais ...* »
- Vous pouvez aussi inviter le collaborateur à réfléchir lui-même sur les améliorations: "Ta présentation était claire et les messages importants bien présentés. En revanche, tu aurais pu avoir plus d'impact en utilisant des chiffres, sachant que ton client est très analytique. A ton avis, quels chiffres aurais-tu pu ajouter?"
- Phrases typiques: « *Que peux-tu faire différemment la prochaine fois?* »; « *Quelle solution vois-tu à ce problème?* »

### A

### Plan d'Action

- Une demande ne suffit pas, un plan d'action concret est aussi nécessaire. Réfléchissez ensemble et mettez-vous d'accord sur les actions à mettre en œuvre et comment piloter le progrès.
- Phrases typiques: « *Qu'est-ce que tu pourrais / ce que nous pourrions faire pour y arriver ...* »; « *Voici ce que je te propose pour s'assurer que cela change ...* »

## Un feedback n'est pas une critique et vise toujours la progression

L'objectif du feedback est « d'encourager des comportements futurs efficaces ». Si votre intervention se focalise sur les erreurs commises et le passé, ce n'est pas un feedback. Si votre collaborateur se sent menacé ou jugé plutôt qu'encouragé, ce n'est pas un feedback.

Un feedback n'est pas dans le jugement. Neutre en tant que tel, il prend un caractère positif ou correctif mais *vise toujours la progression*.

## La manière la plus efficace d'augmenter la performance ET la satisfaction des collaborateurs

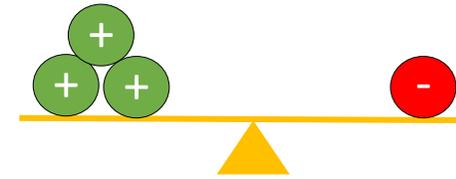
Les feedbacks optimisent les performances individuelles et collectives. Il n'y a pas de meilleur moyen pour influencer rapidement et de manière durable la performance de votre équipe:

- Les collaborateurs gagnent en autonomie, en confiance et en motivation
- Ils progressent de manière continue et apprennent à mieux auto-évaluer leur travail
- Leurs actions sont mises en valeur et clairement inscrites dans les objectifs poursuivis par votre équipe et l'entreprise
- Le manager progresse également dans ses pratiques

De nombreuses études ont montré que les collaborateurs se désengagent en l'absence de feedbacks et qu'à l'inverse, les collaborateurs les plus motivés en bénéficient au moins une fois par semaine.

## Donnez plus de feedback positifs que de feedback correctifs

Le feedback de renforcement apporte plus de changements (le comportement souhaité est réalisé plus souvent) que le feedback correctif. Des études faites avec des équipes de jeunes footballeurs montrent que celles ayant reçu uniquement des feedbacks de renforcement se sont plus améliorées que celles n'ayant reçu que des feedbacks correctifs. Donner un feedback positif, c'est valoriser le collaborateur. En entreprise, une bonne mesure est d'au moins trois feedbacks de renforcement pour un feedback correctif.



*Trois fois plus de feedbacks positifs que de feedbacks correctifs!*

Attention! Il est important d'utiliser les règles FIDA pour un feedback de renforcement: Faits observés, conséquences positives, comportement à renforcer, et pas un simple « c'est bien! » ou « bon travail ! ».

## Quand ? La normalité du feedback

Un feedback doit être donné dès que possible après le comportement observé, au plus tard dans les trois jours. Je conseille aux cadres avec qui je travaille d'utiliser les réunions hebdomadaires un-à-un pour donner un feedback. Il devrait être normal pour un collaborateur de recevoir au moins une fois par semaine un feedback de son supérieur hiérarchique.

Attendez-vous à donner plusieurs fois un feedback. Changer une habitude est difficile et il est usuel de donner quatre ou cinq fois le même feedback avant d'obtenir un changement de comportement durable

## LE COACHING

Le feedback permet de renforcer ou de corriger des comportements. Mais comment faire si le collaborateur doit développer des compétences plus complexes? Par exemple faire des présentations convaincantes devant des clients? Ou bien pour un jeune commercial développer ses compétences de préparation d'entretien client?

De telles évolutions sont du domaine du coaching qui, pour développer une compétence donnée, peut s'étaler sur plusieurs mois.

Je propose souvent d'utiliser un modèle de coaching qui a fait ses preuves: le modèle GROW, qui signifie « se développer » en anglais. GROW est un acronyme pour Goal, Reality, Options, Will, en français: Objectif, Réalité, Options, Volonté.

**G**  
**Goals**  
(Objectifs)

Les objectifs doivent être

- Spécifiques: Quel est le résultat spécifique attendu? Par exemple « Donner des présentations techniques reçues positivement par les représentants client »
- Mesurables: Comment mesurer l'atteinte des résultats? Par exemple « 3 présentations de suite avec une notation des participants supérieure à 6/10 »
- Temporellement définis. Par exemple « Jusqu'au 28 Février de l'année prochaine »

**R**  
**Reality**  
(Situation initiale)

La description de la situation actuelle

- Quels sont les forces et les points faibles?
- Quelles sont les ressources, internes au collaborateur et externes (aides possibles)
- Quelles sont les barrières? D'où viennent-elles?

**O**  
**Options**

Quelles sont les options pour arriver au résultat souhaité?

- Je conseille de faire un brainstorming (« remue-méninge ») pour lister le plus de possibilités et ensuite les trier. Dressez une liste de toutes les solutions possibles, grandes ou petites, complètes ou partielles
- Par exemple: Suivre une formation, regarder des vidéos de formation sur internet, regarder des vidéos de bonnes présentations sur internet, trouver une personne dans l'entreprise comme mentor, prendre un coach, s'entraîner sur des présentations internes avec des feedback de collègues, ...

**W**  
**Will**  
(Volonté et le plan d'action)

Quel est le plan d'action? La motivation et les obstacles possibles?

- Quelles sont les actions concrètes à mettre en place ?
- Quel est la plan d'action, précis et daté? Aucune mesure individuelle ne devrait durer plus de deux semaines, cela vous permet de mieux suivre la mise en place.
- Sur une échelle de un à dix, quelle est l'estimation du collaborateur à effectuer les actions convenues ?
- Qu'est-ce qui l'empêche d'atteindre la note de dix ?
- Comment aider?

Bonne chance avec le développement de vos collaborateurs!

## Contact

Des questions? Des équipes à développer? Une transformation à gérer?  
N'hésitez pas à me contacter!



**Pierre Frot**

pierre@frot.de +49 179 703 17 85

Pierre Frot (MSc., MBA, Dipl. Psych.) est coach, team coach et spécialiste de la gestion du changement en entreprise.

Basé à Munich, Allemagne, il intervient sur des missions en français, anglais et allemand.

Retrouvez son parcours professionnel détaillé et ses compétences sur LinkedIn ou Xing.

**LinkedIn** **XING**

Retrouvez et téléchargez tous les livres  
10-minutes sur mon site **www.frot.com**

