

Le guide du parfait manager : comment trouver le juste équilibre entre louanges et critiques



Est-il préférable de complimenter ses employés sur leur travail ou de leur faire des critiques constructives afin de les aider à atteindre leur but ? Et si la vraie question à se poser était plutôt : dans quelle proportion ?

Avec Atlantico.fr

Jusqu'à présent, pour améliorer les performances de leur équipe, les managers se posaient la question suivante : est-il préférable de complimenter ses employés sur leur travail ou de leur faire des critiques constructives afin de les aider à atteindre leur but ? *Good question*. Et s'il s'agissait en fait d'une question piège ? C'est ce que suggère une récente étude [relayée par Harvard Business Review](#). La bonne réponse est que les deux attitudes sont importantes. Mais la vraie question à se poser est plutôt : dans quelle proportion ?

[L'étude](#), menée par Emily Heaphy (professeur de management à l'université de Boston) et Marcial Losada (directeur du cabinet de consulting Meta Learning), a analysé l'efficacité de 60 services stratégiques au sein d'une grande entreprise. Cette "efficacité" a été mesurée en fonction de la performance financière, la satisfaction de la clientèle et les cotes de rétroaction à 360 degrés des différents membres de l'équipe (c'est-à-dire des évaluations du personnel).

Résultat : le facteur qui explique la différence entre l'équipe qui est la plus efficace et celle qui l'est le moins est le rapport entre les commentaires positifs ("Je suis d'accord avec toi", "Cette idée est géniale" etc.) et les commentaires négatifs ("Je ne suis pas d'accord avec toi", "On ne devrait même pas prendre en compte cette idée" etc.) que les employés se font les uns les autres. A noter que les remarques sarcastiques et désobligeantes entrent dans la catégorie des commentaires négatifs.

Ainsi, le ratio moyen pour les équipes les plus performantes est de 5,6 (ce qui signifie environ 6 commentaires positifs pour chaque commentaire négatif). Les équipes moyennement performantes obtiennent un ratio de 1,9 (environ 2 commentaires positifs pour chaque commentaire négatif). Enfin, les équipes les moins performantes ont en moyenne un ratio de 0,36 (soit environ 3 commentaires négatifs pour chaque commentaire positif).

Pourquoi un petit commentaire négatif marque-t-il autant les esprits ? Première explication : **sa capacité à accaparer l'attention de son destinataire**. Imaginez qu'il s'agit d'un petit lutin maléfique qui s'accroche à vous et vous répète ce commentaire négatif à l'oreille des jours durant. Deuxièmement : les commentaires négatifs briment l'autosatisfaction et la pensée de groupe.

Dernier point, et c'est sans doute le plus important, **les commentaires négatifs aident les chefs à surmonter de graves faiblesses**. L'entreprise étudiée ici fournit des évaluations du personnel aux différents managers. Emily Heaphy et Marcial Losada ont observé que parmi les 50 000 managers de leur base de données, ceux qui reçoivent les évaluations les plus négatives sont aussi ceux qui cherchent le plus à se perfectionner. Leurs données montrent que les trois quarts de ceux qui obtiennent l'efficacité managériale la plus basse font le plus d'efforts et s'améliorent en moyenne de 33 points dans leur classement l'année suivante. Des progrès époustouflants qui s'expliquent sans doute par le fait que les personnes les moins efficaces bénéficient, logiquement, d'une plus

grande marge de progression.

Les commentaires négatifs ont bien évidemment des avantages : ils permettent parfois d'éviter d'aller droit dans le mur et de rectifier le tir. Mais une critique - aussi bien intentionnée soit-elle - peut détériorer une relation de personne à personne et saper la confiance en soi. Les critiques peuvent provoquer un changement de comportement, certes, mais en général ils ne poussent pas les individus à donner le meilleur d'eux-mêmes. Selon [Harvard Business Review](#), seuls les commentaires positifs peuvent motiver les gens et les pousser à faire leur travail avec plus de vigueur, de détermination et de créativité. Ce qui explique sans doute une autre découverte de cette étude : la grande majorité des managers qui obtiennent de bons résultats sont aussi ceux qui motivent le plus leurs employés pour améliorer leurs résultats.

Mais si vraiment vous devez passer un savon (un tout petit) à un employé, n'oubliez pas les conseils suivants [compilés par L'Express](#) : ne réagissez pas à chaud et attendez un peu que votre colère passe avant de sermonner quelqu'un, tenez-vous en aux faits et évitez tout jugement de valeur, évitez les procès en incompétences, et orientez votre critique vers des solutions.