Formuler une critique de façon constructive

L'enjeu

Beaucoup de managers sont mal à l'aise lorsqu'ils doivent formuler un feedback négatif à un collaborateur, que ce soit pour réprimander un comportement inapproprié ou souligner une performance insuffisante. Avec raison! Très souvent, un tel retour aboutit à la frustration des deux parties, et peut même détériorer durablement la relation - soit que la critique est perçue comme trop dure ou trop agressive, soit au contraire qu'elle est trop nuancée pour être réellement opérante. Pourtant, formuler une critique constructive est l'un des moyens les plus efficaces pour amener son collaborateur à progresser, et à changer par lui-même son comportement.

Quatre conditions de succès

Pour avoir toutes les chances de conduire à un réel changement de comportement, une critique doit répondre à quatre principaux critères:

Légitime

Si votre critique est perçue comme injuste, vous risquez d'engendrer des comportements défensifs ou agressifs, voire de perdre durablement la confiance de votre collaborateur. Veillez donc à ce que votre critique soit légitime :

- Votre insatisfaction repose-t-elle sur des faits précis ?
- En quoi les comportements reprochés sont-ils préjudiciables?
- Votre collaborateur avait-il les moyens de faire mieux?

Ouverte au dialogue

Si vous vous présentez comme un juge face à un accusé, votre collaborateur se placera naturellement sur la défensive. Essayez de l'impliquer dans la discussion, tant pour analyser le problème que pour proposer des solutions.

- Êtes-vous prêt à faire évoluer votre analyse initiale du problème?
- Écoutez-vous les explications de votre collaborateur?
 - Le laissez-vous proposer par lui-même des solutions?

critères à respecter

Affirmée

Parfois, le message « ne passe pas » car la critique est exprimée de façon si nuancée ou hésitante que le collaborateur doute de son bien-fondé. La critique aboutit alors au résultat inverse de celui escompté.

- Savez-vous exprimer les faits de façon claire et précise, mais non agressive ?
- Vous impliquez-vous en utilisant la première personne, en regardant votre collaborateur dans les yeux, etc.?

Tournée vers l'avenir

Une critique qui a pour seul but de sanctionner a peu de chances d'amener votre collaborateur à changer durablement son comportement. À l'inverse, un discours qui s'inscrit dans une démarche positive incite à progresser :

- Quelles solutions envisagez-vous pour remédier
- Comment comptez-vous soutenir votre collaborateur en cas de besoin?
- Quelles sont les prochaines étapes ?