

« Mon collaborateur est ultrasusceptible... »

Les conseils d'Eléna Fourès,
expert en leadership
et multiculturalité
du cabinet Idem per idem
elena.foures@idem-per-idem.com



Votre collaborateur prend chacune de vos remarques pour une critique personnelle ? Avant de vouloir l'aider à surmonter sa vive susceptibilité, questionnez votre art du feed-back négatif. Rarement cultivé par les managers, il en résulte que les critiques qu'ils jugent factuelles sont si mal « packagées » qu'elles en deviennent blessantes.

Surveillez votre intonation : un ton légèrement ironique sera perçu comme méprisant, même si votre intention première était justement d'adoucir ainsi la critique. Prêtez également attention à votre débit. Très rapide, il stressera votre collaborateur et amplifiera la gravité de la remarque.

Sur le fond, une critique exprimée d'une façon elliptique peut être jugée insultante. Les « atténuations » du type « un petit peu décevant » créent des non-dits graves et ne parviennent pas à masquer l'agacement. Ne jugez pas non plus quelqu'un de façon identitaire : dites-lui « vous faites » et non « vous êtes » pour ne pas saper son estime de soi.

Pensez à la technique du « sandwich » : commencez par une remarque positive, suivie par une critique avant de conclure par une autre remarque positive. Le plus important, in fine, étant de garder une posture de fonction pour dire qu'« en tant que responsable de..., je ne peux pas accepter cela et dois te dire que... » ■

À FAIRE

1 // Clarifier

Rappelez-lui la définition de votre job et faites-lui bien comprendre que le feed-back critique de son travail n'est pas celui de sa personne, qu'il s'agit d'améliorer la qualité et que seul le résultat de son travail est visé.

2 // Reformuler

L'écart entre ce que vous vouliez faire comprendre à votre collaborateur et ce qu'il a compris peut être considérable. Pour le réduire, il faut toujours demander qu'il vous répète ce qu'il a compris. En cas d'écart d'interprétation, dites-lui : « J'ai mal exprimé ma remarque, je vais reformuler. »

3 // Cadrer votre critique

Lui faire part de vos intentions – « je te dis cela en tant que ton N+1 » – entre « quat'z'yeux ». Attention, en présence d'autres collaborateurs, la critique devient très blessante et met tout le monde mal à l'aise.

À NE PAS FAIRE

1 // Le critiquer ouvertement

Ne partagez pas vos doléances et observations négatives sur votre collaborateur avec le reste de l'équipe. Il en aura très vite vent et vous en voudra à coup sûr.

2 // Ignorer sa capacité de résistance

Les gens diffèrent par leur capacité à encaisser, selon une graduation semblable à celle de la RDM, la résistance des matériaux. Visez toujours la « déformation élastique », celle du matériau qui reprend sa forme initiale. Évitez la « déformation plastique » avec impossibilité de reprendre la forme initiale, et surtout la « rupture ».

3 // Refuser le cas par cas

Un manager doit s'adapter à la capacité de chaque collaborateur à encaisser pour éviter ainsi la « casse » et... les accusations de harcèlement moral.