

## Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement  
**Le Temps - publicité**  
 T +41 21 331 70 00  
 F +41 21 000 70 01  
 E-mail: [publicite@letemps.ch](mailto:publicite@letemps.ch)  
[www.letemps.ch/pub](http://www.letemps.ch/pub)

# Carrières

6%

**NET RECU SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI**  
 L'économie suisse enregistre une diminution de la demande de personnel. Au cours du troisième trimestre, l'indice Adecco Swiss Job Market accuse une baisse de 6% par rapport au trimestre précédent.



KEVIN COCHRANE  
 EXPERT

**Nomination chez Jahia.** Jahia, éditeur open source genevois, annonce la nomination de Kevin Cochrane, expert international de l'édition logicielle au poste de chief marketing.

**Soyez mobile!**  
 + 6'000 offres en ligne

N°1 en Suisse romande **jobup.ch**

# Un patron doit-il critiquer ses employés?

**MANAGEMENT** Une minorité de travailleurs juge les remarques négatives comme étant constructives. Cinq compliments sont nécessaires pour réparer les dégâts d'un reproche fait à un employé

AMANDA CASTILLO

Une critique constructive, est-ce que ça existe vraiment? L'idée selon laquelle les feed-back négatifs sont une opportunité, pour chaque employé, de se situer par rapport aux objectifs fixés et de s'améliorer est largement répandue chez les managers qui suivent en cela l'avis de Winston Churchill, lequel avait coutume de dire: «La critique peut être désagréable, mais elle est nécessaire. Elle est comme la douleur pour le corps humain: elle attire l'attention sur ce qui ne va pas.»

Dans les faits pourtant, rares sont les employés qui perçoivent les commentaires négatifs comme un aspect essentiel de leur travail ou un levier du progrès. Selon une étude effectuée par des psychologues de la Kansas State University, de l'Eastern Kentucky University et de la Texas A&M University auprès de 234 personnes, les travailleurs n'apprécient pas les entretiens d'évaluation lors desquels leurs managers formulent des critiques, et ce, même lorsqu'ils accordent beaucoup d'importance à leur formation continue et à leur développement personnel. Pour l'enquêteur Culbertson, ces résultats prouvent «qu'aucun travailleur ne perçoit le feed-back négatif comme une critique constructive.»

### Un employé apprend davantage de ses succès

Rolf Specht, consultant et coach zurichois, partage cet avis. Dans une interview pour le portail PME de la Confédération, il a déclaré: «Un employé apprend en général davantage de ses succès que de ses échecs. Dire à un collaborateur que sa prestation était mauvaise ne sert donc pas à grand-chose, car il le sait souvent déjà et cela ne lui permet pas de s'améliorer.»

Ces propos font écho à ceux de Dale Carnegie. Dans son best-seller *How to Win Friends and*



Rares sont les employés qui perçoivent les commentaires négatifs comme essentiels à leur travail. (WALTER HODGES/GETTY IMAGES)

*Influence People*, le conférencier américain affirme que le secret du succès de nombreux chefs d'entreprise réside dans leur faculté à voir les défauts de loin et les qualités de près. Il cite l'exemple de Rockefeller: «Quand son associé, Edward T. Bedford, fit en Amérique du Sud des placements désastreux qui coûtèrent à la société des millions de dollars, Rockefeller aurait pu se fâcher. Mais il savait que Bedford avait fait de son mieux et il se tut. Il trouva même dans sa conduite quelque chose à louer: il félicita Bedford d'avoir pu sauver 60% des fonds investis.»

Quant à Charles Schwab, l'un des premiers hommes aux Etats-Unis à avoir gagné un million de dollars

par an, il a déclaré ce qui suit: «Rien ne tue davantage l'ambition d'une personne que les critiques de ses supérieurs. Je ne réprimande jamais quiconque. Je crois qu'il vaut mieux stimuler, donner aux êtres un idéal à atteindre. C'est pourquoi je suis toujours prêt à louer et je déteste gronder.»

A cet égard, nous ne sommes pas tous égaux face à la critique. Chine Lanzmann, auteure du livre *Le Guide de l'auto-coaching*, rappelle que les femmes, parce qu'elles ont moins confiance en elles, sont plus facilement déstabilisées que les hommes. Après un feed-back négatif, certaines dépriment. D'autres ont tellement peur d'être critiquées à nouveau qu'elles n'osent plus se mettre en avant ou

### Une remarque négative a de meilleures chances d'être acceptée lorsqu'elle provient d'une source crédible

prendre le risque de se lancer dans de nouveaux projets.

Les managers doivent-ils s'abstenir de donner des feed-back négatifs? Il est des situations où la critique est inévitable. Comment s'y prendre, dès lors, pour transmettre efficacement un message? Dans son ouvrage intitulé *Training in Management Skills*, Phillip L. Hunsaker recommande aux managers de se concentrer sur des comportements spécifiques. Les affirmations vagues telles que «votre attitude ne me convient pas» ne fournissent pas assez d'informations à l'interlocuteur pour lui permettre de se corriger. Il ajoute que le feed-back négatif doit être réservé aux erreurs réversibles et aux comportements que le récepteur peut maîtriser, reprocher à quelqu'un des dysfonctionnements sur lesquels il n'a aucun pouvoir étant de peu d'utilité.

Un feed-back négatif a par ailleurs de meilleures chances d'être accepté lorsqu'il provient d'une source crédible, revêt un caractère objectif et s'appuie sur des données concrètes. Lorsqu'il est donné par un chef dont la réputation n'est pas encore établie, il est généralement mal reçu.

Quant aux impressions subjectives, elles n'ont de poids que lorsqu'elles sont émises par un personnage doté d'une forte crédibilité et haut placé dans la hiérarchie ou tout du moins aux yeux de celui qui reçoit le feed-back, selon une étude intitulée *Effect of Source Status and Message Favorability on Acceptance of Personality Feedback*.

Autre conseil prodigué par les experts en communication interpersonnelle: le feed-back ne doit pas servir à démolir le collaborateur. Les managers qui expriment leurs frustrations et se «soulagent» sur leurs employés portent en effet atteinte à leur crédibilité et réduisent la signification et l'influence de leurs futures interventions, étant précisé que cinq com-

pliments sont nécessaires pour réparer les dégâts d'une critique, selon le scientifique John Gottman. Christine Benoit, auteure du livre *Mieux vivre ensemble*, rappelle l'importance de «l'emploi du «je», qui ne remet pas l'autre en cause alors que «le tu tue». «Si nous formulons «tu n'es jamais à l'heure», nous obligeons l'autre à riposter et à se justifier. En revanche, personne ne peut remettre en cause notre ressenti (j'étais inquiet en raison de ton retard).»

A cet égard, les travaux d'Erving Goffman apportent ici un éclairage intéressant. Pour le sociologue, la vie sociale est un théâtre dans lequel les acteurs jouent le rôle qui leur est imparti. Ainsi, que nous entrions dans un magasin pour acheter quelque chose ou que nous ayons une entrevue avec notre patron, nous avons à donner aux autres une certaine représentation de nous-mêmes. Toutes les interactions sociales sont guidées par le souci de ne «pas perdre la face», c'est-à-dire l'identité que chaque personne revendique dans une situation donnée, et il ne peut y avoir échange que lorsque les personnes qui interagissent ont la volonté de respecter «la face» de l'autre. En termes de management, cela veut dire que la critique doit éviter de faire perdre «la face» à l'employé. Les remarques abusives ou humiliantes sont à proscrire, non seulement parce qu'elles portent atteinte à la santé psychique des travailleurs, mais aussi parce qu'elles sont contre-productives: on ne transforme pas une personne en blessant son amour-propre. Autrement dit, on ne critique bien que ce que l'on aime assez. Malgré toutes ces précautions, il convient d'user modérément de la critique. «Il ne faut pas se leurrer: une remarque négative jette toujours une ombre sur une relation entre un chef et son employé», avertit Rolf Specht. La parole est d'argent mais le silence est d'or. ■

## L'EXPERT

### Du syndicalisme responsable



STEEVES EMMENEGGER  
 EMMENEGGER COMPÉTENCES  
 CONSEILS ET SCAN SWISS  
 COMPÉTENCIES ASSESSMENT  
 NETWORK

«A poil! à poil!», tels furent les cris hurlés par la foule de syndicalistes allumés tentant de lyncher deux cadres de la direction d'Air France lors du comité central d'entreprise du 5 octobre dernier à Paris. L'image de ces deux dirigeants visiblement choqués, vestes et chemises en lambeaux, fuyant devant cette horde primitive a fait le tour du monde et sérieusement interpellé votre serviteur. En effet, la dernière fois que j'ai entendu cette brillante locution interjective c'était il y a bien longtemps, dans le préau de mon école, mais c'était beaucoup moins violent... «La violence est l'arme

des faibles», disait déjà Syrus en 85 av. J.-C., elle est générée par celui qui n'a plus d'arguments.

**Tout ceci interpelle en effet.** L'an passé Air France-KLM, qui peine à rentabiliser ses vols long-courriers face à la concurrence farouche de nouveaux acteurs comme Etihad ou Emirates, proposait de développer sa filiale low cost Transavia pour maintenir le groupe à flot et créer 250 postes de commandants de bord et de copilotés. Cette stratégie, dont l'élaboration et la mise en œuvre sont bien de la responsabilité de la direction et du conseil d'administration, furent vivement combattue par des syndicats de pilotes jusqu'au-boutistes qui firent la grève une bonne partie du mois de septembre 2014, alors qu'ils n'étaient impactés en rien par cette politique. Résultat: le syndicat – avec la compli-

cité du gouvernement – fait plier la direction, Air France subit 400 millions d'euros de pertes liées à la grève et peine à définir une nouvelle stratégie dans ce contexte.

Une des conséquences de ce tour de force syndical, ce sont les licenciements annoncés lors de ce comité d'entreprise qui tourna mal. Cet exemple n'est de loin pas le seul: la direction et les syndicats de l'usine Smart d'Hambach en Moselle négociaient mi-octobre pour mettre en œuvre de nouvelles conditions d'emploi censées permettre le maintien du site en France dans l'avenir. Trente-neuf heures payées 37, augmentation mensuelle de 120 euros et prime unique de 1000 euros, un plan accepté par 56% du personnel mais ardemment combattu par les syndicats. Si la direction ne parvient pas à augmenter la productivité de son

usine, qui en portera la responsabilité quand elle sera déplacée en Pologne ou ailleurs?

Cette dérive syndicale, heureusement beaucoup plus rare chez nous, est des plus dangereuses. En défendant des idéologies d'un autre temps, en mêlant de stratégie d'entreprise sans en avoir les compétences, en ignorant les véritables problèmes auxquels les entreprises sont confrontées, en figeant le marché du travail, en défendant des causes indéfendables, ce syndicalisme intégriste va contribuer à faire de la France un désert économique, pour le plus grand malheur des travailleurs qu'ils sont censés défendre dans leur majorité. Evidemment, il ne s'agit pas de nier ici l'importance des organisations de travailleurs qui ont beaucoup fait pour améliorer les conditions de travail et de protection sociale. Le syndicalisme pertinent

aujourd'hui est celui que l'on peut voir fonctionner en Allemagne ou en Suisse, où directions et syndicats travaillent en partenaires pour trouver ensemble des consensus qui sont les meilleures solutions pour l'entreprise et les salariés.

La célèbre négociation de 2006 entre IG Metal et Volkswagen pour améliorer la compétitivité des usines déficitaires dans l'ouest de l'Allemagne ayant été un exemple. A Genève aussi, le partenariat social est une réussite: patronat et syndicats négocient des conventions collectives, gèrent, avec l'Etat, les fonds dédiés à la formation professionnelle et continue, veillent au respect des conditions de travail ou organisent des événements d'envergure comme cité-métiers.ch, L'Expo, la plus grosse exposition suisse sur les métiers et les formations qui aura lieu du 3 au 8 novembre prochain à Genève. ■