

Vos collaborateurs veulent des feed-back négatifs, même si vous détestez en faire

YOUR EMPLOYEES WANT THE NEGATIVE FEEDBACK YOU HATE TO GIVE

JOSEPH FOLKMAN est président de Zenger/Folkman, cabinet de conseil spécialisé dans le développement du leadership.

JACK ZENGER est P-DG de Zenger/Folkman. Il a coécrit, avec Joseph Folkman, «How to Be Exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying Your Strengths».

Préférez-vous recevoir des compliments sur votre travail ou plutôt des suggestions qui vous permettront de vous améliorer? Pour répondre à cette question, nous avons interrogé des centaines de personnes sur leur perception du feed-back, qu'il soit positif ou pas. Au total, 899 répondants, dont 49% de résidents aux Etats-Unis, ont accepté de participer à notre étude. Nous avons regroupé les compliments, les encouragements et les félicitations sous le concept de feed-back positif. Et sous celui de feed-back correctif, les suggestions d'amélioration, les incitations à appliquer des méthodes nouvelles ou plus efficaces, ainsi que les remarques visant à souligner que telle ou telle chose n'a pas été réalisée de façon optimale. Cette différence est cruciale car les gens préfèrent nettement recevoir un feed-back correctif plutôt que des compliments. Près d'une personne sur trois, en moyenne, pense que cela impacte plus favorablement ses résultats.

Le premier graphique illustre notre tendance à préférer recevoir du feed-back positif et à éviter de donner du feed-back négatif. La première colonne montre qu'environ autant de gens préfèrent donner un feed-back positif que ne pas en donner (puisque la tendance est proche de zéro). C'est étonnant, compte tenu du pourcentage élevé de personnes qui apprécient de recevoir un retour positif et de l'impact bénéfique que ce dernier peut avoir sur l'amélioration des performances. La deuxième colonne montre que la plupart d'entre nous préfèrent éviter de donner un retour négatif, ce qui ne nous a pas particulièrement surpris. La troisième colonne révèle que les gens aiment autant recevoir du feed-back positif qu'ils rechignent à émettre du feed-back négatif. Là encore, rien d'étonnant à cela!

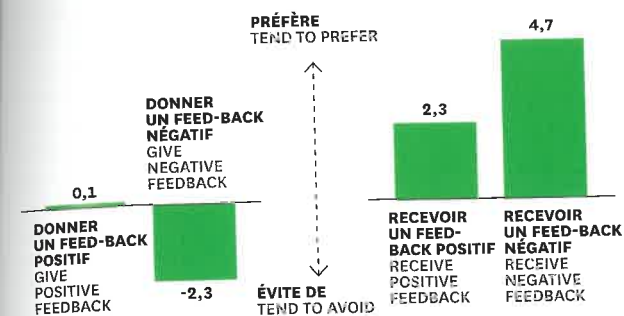
Nous avons posé aux participants une autre question : préféreraient-ils recevoir des compliments ou un feed-back correctif? Et cette fois, leurs réponses nous ont surpris. Une proportion nettement plus importante (57%) a exprimé une préférence pour un feed-back correctif; seulement 43% des participants ont déclaré préférer les compliments ou la reconnaissance. Quand on leur a demandé ce qui, à leurs yeux, serait le plus à même d'améliorer leurs résultats et de faire avancer leur carrière, 72% des participants ont opté pour du feed-back correctif.

Mais la manière de formuler ce feed-back est fondamentale: 92% des répondants, en effet, ont été d'accord avec l'affirmation selon laquelle «un feed-back négatif (de recadrage), s'il est transmis de façon adéquate, peut contribuer à l'amélioration des performances». A cet égard, il nous semble important de souligner que les personnes qui s'étaient déclarées réticentes à donner du feed-back négatif se sont avérées celles qui étaient le moins disposées elles-mêmes à en recevoir. En revanche, ceux qui estimaient que leurs managers leur transmettaient de façon très efficace un feed-back honnête et franc affirmaient une très nette préférence pour des feed-back correctifs. Il semble que la corrélation entre le degré de confiance en soi d'une personne et sa préférence pour les feed-back négatifs soit assez forte.

Nous étions curieux de voir si la perception du feed-back varie en fonction des générations auxquelles appartiennent les répondants. Notre échantillon comportait 12% de baby-boomers, 50% d'individus issus de la génération X, et 38% de natifs de la génération Y. Comme l'indique le deuxième graphique, tous les répondants renâclent à donner un feed-back négatif, mais les représentants de la génération X s'y opposent moins que les autres, ce qui constitue un point intéressant. Chaque groupe est par ailleurs disposé à recevoir un feed-back positif, et encore plus un feed-back correctif. Mais, en général, le besoin de feed-back, qu'il soit positif ou négatif, croît avec l'âge. De fait, les baby-boomers préfèrent donner un feed-back positif et recevoir un feed-back négatif bien plus que les deux autres groupes. Les jeunes de la génération Y, à l'inverse, semblent être encore mal à l'aise avec le concept de feed-back, fût-il positif. Certains commentateurs ont laissé entendre que les représentants de la génération Y étaient demandeurs de feed-back, et notamment de compliments, mais notre étude ne va pas dans ce sens - du moins, elle suggère que leur inclination au feed-back n'est pas aussi forte que celles des baby-boomers et de la génération X. Reste à savoir si ces différences sont avant tout liées à l'âge, ou à leur courte expérience du monde du travail.

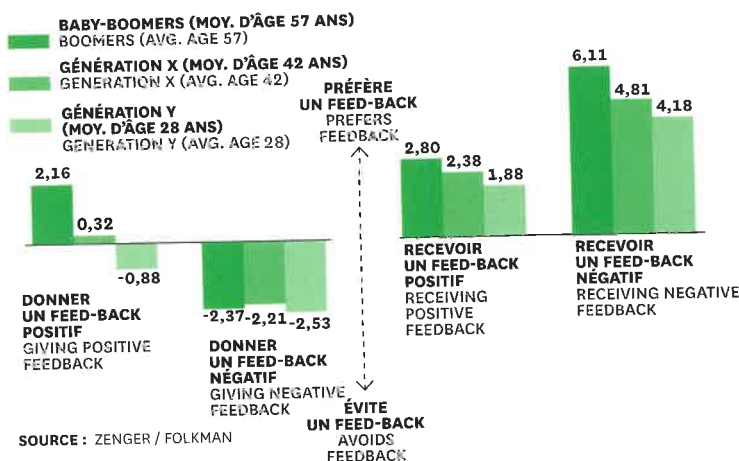
En revanche, notre étude révèle un paradoxe très clair: la plupart des gens sont convaincus que des critiques constructives sont essentielles au développement de leur carrière et souhaiteraient en obtenir de la part de leurs managers. Or ces derniers rechignent à se livrer à cet exercice. On peut en déduire que la capacité à donner un feed-back correctif de façon constructive est un facteur essentiel du leadership. ☺

PERSONNE N'AIME DONNER UN FEED-BACK NÉGATIF, MAIS TOUT LE MONDE VEUT EN RECEVOIR
NO ONE LIKES TO GIVE NEGATIVE FEEDBACK, BUT EVERYONE WANTS TO HEAR IT



SOURCE : ZENGER / FOLKMAN

PLUS VOUS ÊTES ÂGÉ, PLUS VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR UN FEED-BACK
THE OLDER YOU ARE, THE MORE FEEDBACK YOU WANT



SOURCE : ZENGER / FOLKMAN

Would you rather hear positive feedback about your performance or suggestions for improvement? For the last two weeks, we've been compiling data on this question, and on people's general attitudes toward feedback, both positive and corrective. So far we've collected it from 899 individuals, 49% from the U.S. and the remainder from abroad. We grouped praise, reinforcement, and congratulatory comments together as positive feedback. And we've chosen to call suggestions for improvement, explorations of new and better ways to do things, or pointing out something that was done in a less than optimal way corrective feedback. This is an important distinction, because people want corrective feedback, as we've defined it, even more than praise. By roughly a three to one margin, they believe it does even more to improve their performance.

The first graph shows the degree to which the participants in our initial sample tend to avoid or prefer giving and receiving positive and corrective feedback. The first column indicates that roughly the same number of people prefer to give positive feedback as those who do not. This is fascinating, given the high percentage of people who appreciate receiving positive feedback, along with its positive impact on performance improvement. The second column shows how much people prefer to avoid giving negative feedback (a finding that came as no surprise to us, certainly). The third column shows that people prefer receiving positive comments to the same degree that they dislike giving negative feedback. Again hardly a surprise.

WE ALSO ASKED RESPONDENTS AN ADDITIONAL QUESTION: WOULD THEY PREFER PRAISE/RECOGNITION OR CORRECTIVE FEEDBACK? And this time their replies did surprise us. A significantly larger number (57%) preferred corrective feedback; only 43% preferred praise/recognition. When asked what was most helpful in their career, fully 72% said they

thought their performance would improve if their managers would provide corrective feedback.

But how it was done really mattered — 92% of the respondents agreed with the assertion, “Negative (redirecting) feedback, if delivered appropriately, is effective at improving performance.” In this regard we find it telling that the people who find it difficult and stressful to deliver negative feedback also were significantly less willing to receive it themselves. On the other hand, those who rated their managers as highly effective at providing them with honest, straightforward feedback tended to score significantly higher on their preference for receiving corrective feedback. There appears to be a strong positive correlation between a person's level confidence and his or her preference for receiving negative feedback.

WE WERE CURIOUS TO SEE IF PEOPLE OF DIFFERENT GENERATIONS FELT DIFFERENTLY ABOUT FEEDBACK. In our sample 12% were Baby Boomers, 50% were members of Generation X, and 38% were in Generation Y. As the second graph shows, everyone displayed an aversion to giving negative feedback (though interestingly, the Gen Xers slightly less so). And every group was both open to positive feedback and even more open to corrective feedback. But generally speaking, the older they were, the more feedback people wanted of both kinds. The Boomers, in fact, showed a much stronger preference for giving positive feedback and for receiving negative feedback than the other two groups (while the young Gen Yers don't seem to feel comfortable giving even positive feedback yet.) Some people have hypothesized that the members of Gen Y are hungry for and open to feedback, and especially to positive feedback, but here it turns out their preference is not as strong as the Boomer and Gen X groups. It's not clear whether these differences are primarily age related or a function of having been in the workforce for a shorter period of time.

What is clear is the paradox our data reveal, no matter how we slice them. People believe constructive criticism is essential to their career development. They want it from their leaders. But their leaders often don't feel comfortable offering it up. From this we conclude that the ability to give corrective feedback constructively is one of the critical keys to leadership. ☞