



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

De la difficulté à gérer la faible performance

La gestion de la faible performance de collaborateurs constitue l'un des défis majeurs d'une bonne politique des ressources humaines. Et l'un des plus difficiles.

La crainte de réactions fortes et d'un impact négatif autant sur l'individu que sur l'équipe, les difficultés à aborder les problèmes, la crainte de traverser en tant que manager des périodes difficiles, voire de se sentir sous pression de la hiérarchie ou abandonné par elle, mettent souvent les acteurs «dans le rouge». Et les conduisent d'autant plus à des comportements inadéquats: trop tolérants ou trop brutaux en matière de gestion de la faible performance. Pourtant, on ne peut pas prétendre gérer et reconnaître efficacement la performance si l'on ne sait pas gérer la faible performance. Pourquoi est-ce si difficile? Voici les principaux obstacles que nous rencontrons:

1. Le premier obstacle est lié aux insuffisances récurrentes dans la manière de définir en amont les attentes, de poser le cadre du négociable et de ce qui ne l'est pas, de clarifier la vision et les objectifs. L'outil de référence devrait être la «job description». Elle devrait permettre de bien comprendre la finalité du rôle de chacun et son «terrain de jeu. Trop souvent, malheureusement, la «job description» se résume à une liste de tâches. Beaucoup de managers comptent sur le bon sens et la bonne volonté de leurs collaborateurs pour pallier à cette limite. Cela marche parfois, mais probablement pas pour ceux qui en auraient vraiment besoin, et ils sont nombreux.

2. Le deuxième obstacle est de nature purement psychologique. Beaucoup trop souvent, les managers assimilent la gestion de la faible performance à un licenciement. C'est la meilleure manière d'échouer. Si l'on pense licenciement, l'on pense sanction. Le licenciement ne peut être que la solu-

tion ultime lorsque toutes les mesures se sont révélées inutiles. Il faut donc impérativement séparer les deux choses. La gestion de la faible performance présupposera à la fois un recadrage – rappeler les objectifs, le cadre – et une volonté réelle de réussir et de se donner les moyens d'y parvenir.

3. Le troisième obstacle est la difficulté que la plupart d'entre nous ont d'aborder la faible performance avec un état d'esprit positif: celui de souhaiter le succès et le développement du collaborateur concerné. C'est facile avec ceux qui nous correspondent et qui réussissent. C'est beaucoup plus difficile avec ceux dont la personnalité et les comportements nous posent problème par rapport à notre propre mode de fonctionnement. La gestion de la faible performance devient pourtant facile lorsque l'on a tout entrepris, positivement, pour permettre au collaborateur de réussir.

4. Le quatrième obstacle est celui de donner un feedback constructif aux collaborateurs. C'est un sujet difficile qu'on entraîne trop peu. Les difficultés sont les mêmes pour reconnaître les progrès et la bonne performance que pour mettre en évidence les insuffisances. Il faut en effet savoir reconnaître non seulement l'exceptionnel mais surtout les progrès – même petits – qui nous rapprochent de l'objectif. Il s'agit aussi de savoir mettre les comportements inadéquats et les insuffisances sur la table, sérieusement, sans les minimiser mais aussi sans menaces associées, dans un esprit constructif. Il est essentiel que le collaborateur sache que la situation est sérieuse et mérite un effort particulier. Mais il est tout aussi important qu'il sente qu'il a une chance d'y

arriver et que son manager est prêt à l'aider.

5. Le cinquième obstacle a trait au contexte.

Nombreuses sont les organisations où les managers courageux ont eu beaucoup plus d'ennuis que ceux qui ont laissé pourrir des situations en évitant d'aborder les problèmes de front. Les quatre premiers obstacles étaient du ressort du manager. Celui-ci relève de la politique d'entreprise. On ne pourra inciter les managers à agir et à leur donner envie d'apprendre à gérer la faible performance que si l'environnement les soutient positivement dans leurs initiatives, en les accompagnant et en pouvant accepter que, dans certaines circonstances, leur courage peut conduire à des situations délicates. Le cadre dans lequel la faible performance doit être gérée est donc à définir clairement. Les managers méritent d'être formés et entraînés en conséquence. Le but n'est pas de créer une culture négative, bien au contraire. Il s'agit plutôt de respecter l'adage ancestral: « si tu veux la paix, prépare la guerre». En étant prêt à gérer les situations difficiles, on saura faire juste en amont pour qu'elles ne se produisent pas. Si l'on ne se donne pas les moyens de se préparer à la gestion de la faible performance, il ne reste qu'une solution: chercher son bonheur dans les politiques de rémunération et de récompense, dont l'inefficacité a déjà été tant de fois démontrée et qui conduisent aux abus que nous connaissons. ■

* Directeur du cabinet PI Management (www.piman.ch) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® (www.career4life.net). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.